

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
EN INDUSTRIAS EXPORTADORAS DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE
BARRANQUILLA**

**ORLANDO MANUEL LUNA MONTERROSA
SERGIO IVAN NAVARRO LOBO**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2017**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
EN INDUSTRIAS EXPORTADORAS DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DE
BARRANQUILLA**

**ORLANDO MANUEL LUNA MONTERROSA
SERGIO IVAN NAVARRO LOBO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Administración**

TUTOR: PhD. PEDRO HERNÁNDEZ MALPICA

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA**

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN:

JURADO

JURADO

JURADO

Dedicatoria

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y cariño permanente

A María José

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestro principal apoyo y orientador en la vida.

A la Universidad de la Costa, por su constante apoyo en nuestro proceso de formación.

Al Profesor Pedro Hernández Malpica, por su orientación en este proyecto.

A nuestros compañeros de Maestría y nuestros docentes, por sus aportes que contribuyeron al desarrollo de este trabajo. Su ayuda fue invaluable.

Gracias a todos.

Resumen

En un mundo cada vez más globalizado, cada vez más competitivo y sometido a constantes cambios en el ámbito empresarial, las compañías deben disponer de estrategias competitivas y líderes que estén a la altura de los requerimientos de las organizaciones para perdurar en el mercado. De acuerdo a lo anterior la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre estilos de liderazgo de la alta dirección y estrategias competitivas en industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla; se efectúa una revisión bibliográfica que permite analizar qué es el liderazgo, los tipos de liderazgos existentes; de igual manera para las estrategias competitivas. La investigación se desarrolla bajo el enfoque epistemológico empírico-inductivo con un diseño investigativo no experimental de corte transaccional correlacional, teniendo en cuenta que la recolección de datos se realizará en un momento determinado y se describirá la relación entre las dos variables objeto de estudio, sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Se aplicó un instrumento el cual obtuvo un Alfa de Cronbach del 0,81 resultado que indica la alta confiabilidad del instrumento. Para el análisis de los resultados se empleó la estadística inferencial a través del Coeficiente de Correlación de Pearson. Los resultados evidencian una correlación muy débil entre las variables Estilos de Liderazgo y Estrategias Competitivas.

Palabras Clave: Estrategia Competitivas, Estilos de Liderazgo.

Abstract

In an increasingly globalized world, increasingly competitive and subject to constant changes in the business environment, companies must have competitive strategies and leaders that are up to the requirements of organizations to last in the market. According to the above, the present research aims to analyze the relationship between leadership styles of top management and competitive strategies in export chemical industries in Barranquilla; a bibliographic review is carried out to analyze what is the leadership, the types of leadership existing; in the same way for the competitive strategies. The research is developed under the empirical-inductive epistemological approach with a non-experimental investigative design of correlational transactional cut, taking into account that data collection will be performed at a given time and will describe the relationship between the two variables object of study, without need a sense of causality or attempt to analyze causal relationships. An instrument was applied which obtained a Cronbach's alpha of 0.81 result indicating the high reliability of the instrument. For the analysis of the results, inferential statistics were used through the Pearson Correlation Coefficient. The results show a very weak correlation between the variables of Leadership Styles and Competitive Strategies.

Keywords: *Competitive Strategy, Leadership Styles.*

Contenido

Lista de tablas y figuras	11
Introducción	13
Capítulo 1. Propuesta de investigación	15
1. Problema de investigación	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	23
1.3 Sistematización del problema.....	23
2.Objetivos de la investigación	24
2.1 Objetivo general	24
2.2 Objetivos específicos	24
3. Justificación de la investigación.....	25
4. Delimitación de la investigación	26
Capítulo 2. Marco referencial de la investigación	27
5. Antecedentes de la Investigación.	27
5.1 Marco teórico de la investigación	32
5.1.1 Estilos de liderazgo.....	32
5.1.1.1Liderazgo Transformacional.....	37
Subescalas del Liderazgo Transformacional.....	38
a) Influencia idealizada o Carisma (Atributo y Conducta)	38
b) Inspiración motivacional.....	39
c) Estimulo intelectual.	39
d) Consideración individual.	40
e) Tolerancia psicológica	41
5.1.1.2. Liderazgo Transaccional.....	41
5.1.1.3 Subescalas del Liderazgo Transaccional.....	44
a) Premio contingente	44
b) Administración por excepción activo	44

c) Administración por excepción pasivo.....	44
5.1.1.4 Liderazgo Laissez-Faire	45
5.2 Estrategias competitivas.	47
5.2.1 Generalidades sobre las estrategias.	47
5.2.2 Formulación de las estrategias competitivas.....	49
5.2.3 Estrategias Competitivas de Porter.	52
5.2.3.1.1 Fuerzas competitivas	53
a) Nuevos competidores.....	54
b) Productos sustitutivos	56
c) Poder de negociación de los proveedores	57
d) Poder de negociación de los compradores.	58
e) Rivalidad entre competidores existentes.....	59
5.2.3.1.2 Posición competitiva	60
1) Liderazgo en costo	61
2) Diferenciación.....	66
3) Enfoque.....	69
5.4 Marco Conceptual	69
5.4 Operacionalización de las variables	71
Capítulo 3.....	75
6. Marco metodológico de la investigación.....	75
6.1 Enfoque epistemológico	75
6.2 Tipo de investigación	75
6.3 Diseño de la investigación.....	76
6.4 Población y muestra	77
6.5 Técnicas y fuentes de recolección de información.....	78
6.6 Técnicas de procesamiento de la información.	82
Capítulo 4.....	83
7. Resultados y discusiones, conclusiones, recomendaciones.....	83
7.1 Resultados y discusiones.....	83
7.2 Estadísticos descriptivos Estilos de Liderazgo.....	83
7.2.1 Estadísticos descriptivos Dimensión Liderazgo transformacional.....	83

7.2.2	Estadísticos descriptivos Dimensión Liderazgo transaccional.	90
7.2.2.1	<i>Estadísticos descriptivos Dimensión Liderazgo Laissez-Faire</i>	94
7.2.3	<i>Estadísticos descriptivos Estrategias Competitivas</i>	96
7.2.3.1	Estadísticos descriptivos Fuerzas Competitivas.....	97
7.2.3.2	Estadísticos descriptivos Posición Competitiva.....	102
7.2.4	Correlación entre Estilos de liderazgo de la alta dirección y Estrategias Competitivas en industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla. 106	
7.2.4.1	Correlación de los Ítems.....	107
7.2.4.2	Correlación por las dimensiones y subdimensiones de las variables	111
7.2.4.3	Análisis correlacional entre las variables Estilos de liderazgo y Estrategias competitivas.....	113
8.	Conclusiones	115
9.	Recomendaciones	117
	Referencias.....	119
	Anexos	129
	ANEXO A. FORMATO CUESTIONARIO NO. 1 – MEDICIÓN ÍTEMS VARIABLE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	129
	ANEXO B. FORMATO CUESTIONARIO NO. 2 – MEDICIÓN ÍTEMS VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO.....	132

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1.....	72
Tabla 2.....	74
Tabla 3.....	106
Tabla 5.....	109
Tabla 6.....	110

Figuras

Figura 1.....	19
Figura 2.....	21
Figura 3.....	81
Figura 4.....	81
Figura 5.....	84
Figura 6.....	85
Figura 7.....	85
Figura 8.....	86
Figura 9.....	86
Figura 10.....	87
Figura 11.....	88
Figura 12.....	89
Figura 13.....	90
Figura 14.....	90
Figura 15.....	91
Figura 16.....	92

Figura 17.....	92
Figura 18.....	93
Figura 19.....	94
Figura 20.....	95
Figura 21.....	96
Figura 22.....	98
Figura 23.....	99
Figura 24.....	100
Figura 25.....	101
Figura 26.....	102
Figura 27.....	103
Figura 28.....	104
Figura 29.....	105
Figura 30.....	105
Figura 31.....	112
Figura 32.....	113
Figura 33.....	114

Introducción

El cambio es lo único constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre, que algunas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones no importa el tamaño (grande, mediana y pequeña) o el origen de sus recursos (pública, privada o mixta) es necesario definir la estrategia que se desarrollara para la consecución de los objetivos establecidos y diseñar una estructura organizacional interna que establezca formalmente la responsabilidad a unos individuos que ejerzan el liderazgo en el desarrollo de actividades.

Porter (2006), ha planteado el desarrollo de estrategias genéricas que determinan la estrategia competitiva apropiada para el sector de negocios al que las empresas se enfocan, y en palabras de él mismo, menciona que toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, explícita o implícita.

Igualmente el Liderazgo es uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, donde el Directivo sea quien ejerza las funciones administrativas y a la vez combine éste liderazgo dentro de su proceso de gestión; para Mintzberg (2004) el liderazgo se soporta en una serie de habilidades humanas que le facilitan el lograr que sus colaboradores compartan objetivos comunes y estén dispuestos a dar lo mejor de cada uno para lograr la perdurabilidad rentable, ética y socialmente responsable de la organización.

He aquí la finalidad principal de la investigación indica analizar la relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas en las industrias, realizando una descripción bibliográfica de los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas para finalmente establecer el grado de relación entre los

estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla.

Capítulo I, el cual está incorporado por planteamiento del problema, su formulación y correspondiente sistematización, continuando con el objetivo principal y secundarios que guían el desarrollo investigativo. Continúa la justificación del proyecto y finaliza con la delimitación espacial de la investigación.

Capítulo II, compuesto por los marcos de referencia de la investigación; para el caso del presente estudio, fueron necesarios el marco de antecedentes, la fundamentación teórica, la definición conceptual de cada variable y su respectiva operacionalización.

Capítulo III, aquí se encuentran el enfoque epistemológico utilizado al igual que el tipo de investigación su diseño, población a cual fue dirigida, las técnicas y fuentes de recolección de información utilizada, finalizando con las Técnicas de procesamiento de la información.

Capítulo IV, integrado por la interpretación y análisis de los resultados de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación los cuales fueron recolectados a través de dos cuestionarios, uno contestado por los líderes y otro respondido por un colaborador directo de estos líderes de las empresas participantes. Finalizando con las conclusiones de la investigación al igual se plantean algunas recomendaciones dirigidas a las empresas exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla

Capítulo 1. Propuesta de investigación

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En un mundo cada vez más globalizado, cada vez más competitivo y sometido a constantes cambios en el ámbito empresarial, las compañías deben disponer de líderes que estén a la altura de los requerimientos de las organizaciones y ofrezcan rápidas y efectivas soluciones a los inconvenientes que se van presentando. Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995).

Se han escrito múltiples artículos, libros y documentos acerca del liderazgo y existe una amplia variedad de definiciones dependiendo del contexto objeto de análisis. Al respecto, Peris (1998, p. 99) indica que “autores como (Bellow, 1959) definen el liderazgo como el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, puedan lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”. Comenta adicionalmente Peris (1998, p. 100), que “Brown (1988, 67) apunta: lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de los que ellos mismos son influidos”, enfatizando en esta definición acerca del carácter influenciador del líder sobre el equipo o grupo. Finalmente anota Peris (1998, p. 101), que “autores como Kochan, Schmidt y de Cotis (1975) señalan que directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”.

El liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales (Ramirez, 2013). El liderazgo es uno de los temas de mayor relevancia y discutido en todas las áreas de las ciencias organizacionales (Yammarino, 2013), no hay organización que no propenda por el desarrollo de personas idóneas y con las competencias no solo técnicas sino actitudinales, que le permitan a la organización el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Los líderes en su papel de gestores de soluciones para las distintas problemáticas de las organizaciones, deben apoyarse en los individuos que manejan y guían, para manifestar y materializar acciones para afrontar las dificultades del entorno empresarial. Deben movilizar las energías de estos individuos y potencializar sus capacidades para dar respuestas rápidas y efectivas a la turbulenta realidad de las empresas.

En esta forma de interactuar el líder con los individuos de la organización, interviene el estilo de liderazgo del primero, el cual viene a convertirse en un compendio de formas de pensar y comportamientos de éste. Se ha probado que el estilo de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa (Shamir, House, Arthur, 1993) lo cual significa que tienen los líderes la capacidad de generar cambios en la organización a partir de la influencia que ejercen sobre los individuos de esta. El comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre los individuos.

Sobre los estilos de liderazgo, cabe anotar lo que al respecto señalan Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado y Rodríguez-Ponce (2010):

La teoría de Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el laissez faire. Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus

seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo laissez faire se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

En la medida que estos estilos de liderazgo actúan sobre los individuos, estos manifiestan comportamientos y conductas en consecuencia de tales estilos, los cuales a su vez tendrán implicaciones en los resultados de las organizaciones. Investigaciones realizadas por Rahman (2001) señalan la influencia de los estilos de liderazgo y otras variables, sobre los resultados de las organizaciones. Así mismo, los estilos de liderazgo tienen influencia sobre las estrategias de la organización. Recientes estudios han demostrado la importancia de los estilos de liderazgo para explicar el éxito en las organizaciones, así como su influencia sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y más directamente, sobre el diseño e implementación de la estrategia (Rodríguez-Ponce et al., 2010).

Con respecto a la estrategia Johnson (2001), indica que es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders, señala también al respecto David (2008) que: “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (p. 11).

Existen estrategias en los distintos niveles de la organización y es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategia organizativa: el primer nivel puede considerarse en términos de estrategias corporativas, que está relacionada con el objeto y alcance global de la organización; el segundo nivel en términos de estrategias de unidad de negocio o estrategias competitivas, que se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; y un tercer nivel que se halla en el extremo operativo de la organización y que corresponde a las estrategias operativas, que se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa. (Johnson, 2001).

Hacia la década de los 80's, Michael Porter destacó la importancia y relevancia de las estrategias competitivas y planteó tres estrategias genéricas para el desarrollo general de una empresa: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Johnson, 2001). La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos; la estrategia de diferenciación está relacionada con producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia; finalmente la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

Ahora bien la industria Exportadora de Colombia no está pasando por su mejor momento comparado con el año 2014. Es importante señalar que el país registró una fuerte caída del 35,1%, acentuando el déficit de la cuenta corriente nacional que en ese momento superaba el 5% del PIB (Ver figura 1) destacándose la participación del Departamento del Atlántico en enero-

noviembre de 2015 registrando un aumento de 3,8% respecto a similar período del 2014, pasando de US\$1.227 millones FOB a US\$1.273 millones FOB, alcanzando una participación del 6,5% dentro del valor total exportado.

Figura 1.

Departamento de origen	2014 US\$ millones FOB	Participación país	2015 US\$ millones FOB	Participación país	Variación 2015/2014
Antioquia	4.647	19,7%	3.943	20,0%	-15,1%
Bogotá, D.C.	2.771	11,7%	2.472	12,6%	-10,8%
La Guajira	2.073	8,8%	1.893	9,6%	-8,7%
Cesar	3.606	15,3%	1.863	9,5%	-48,3%
Valle del Cauca	2.017	8,5%	1.694	8,6%	-16,0%
Cundinamarca	1.438	6,1%	1.369	7,0%	-4,8%
Atlántico	1.227	5,2%	1.273	6,5%	3,8%
Bolívar	1.501	6,4%	1.216	6,2%	-19,0%
Caldas	687	2,9%	628	3,2%	-8,6%
Risaralda	570	2,4%	531	2,7%	-6,9%
Magdalena	475	2,0%	477	2,4%	0,4%
Córdoba	607	2,6%	425	2,2%	-30,0%
Huila	409	1,7%	417	2,1%	1,8%
Cauca	349	1,5%	301	1,5%	-13,8%
Quindío	266	1,1%	290	1,5%	8,8%
Boyacá	310	1,3%	278	1,4%	-10,3%
Santander	176	0,7%	201	1,0%	14,1%
Norte de Santander	253	1,1%	182	0,9%	-28,1%
Tolima	159	0,7%	144	0,7%	-9,0%
Nariño	62	0,3%	58	0,3%	-5,8%
Sucre	15	0,1%	15	0,1%	2,2%
San Andrés	3	0,0%	3	0,0%	8,5%
Meta	1	0,0%	2	0,0%	74,2%
Arauca	6	0,0%	1	0,0%	-86,5%
Chocó	2	0,0%	1	0,0%	-61,3%
Caquetá	0	0,0%	0	0,0%	77,8%
Putumayo	0	0,0%	0	0,0%	359,6%
Vaupés	0	0,0%	0	0,0%	38,0%
Guaviare	1	0,0%	0	0,0%	-74,0%
No diligenciado	3	0,0%	0	0,0%	-97,4%
Casanare	1	0,0%	0	0,0%	-99,8%
Total	23.637	100,0%	19.679	100,0%	-16,7%

Nota: Exportaciones de Colombia según departamento de origen. Fuente. DANE. Elaboración Fundesarrollo.

Esta contracción de las Exportaciones de Colombia ha podido estar relacionada también con una adopción de estrategias competitivas inapropiadas o porque se adoptan estrategias competitivas apropiadas pero que no consiguen respaldo en su ejecución por parte de los

individuos de la organización. Si bien existen algunas problemáticas que están siendo señaladas por los industriales en los informes del MinCIT del año 2015 quienes expresan que existe una menor demanda tanto interna como externa, el aumento de la competencia, el impacto del contrabando y la tasa de cambio, que en ese momento favorecía la entrada de bienes industriales a menor precio a Colombia; se debe cuestionar también hasta qué punto el direccionamiento estratégico y el liderazgo de Alta Dirección de la Industria está alineado con los retos del sector y con los de un mercado cada día más influenciado por la alta competencia.

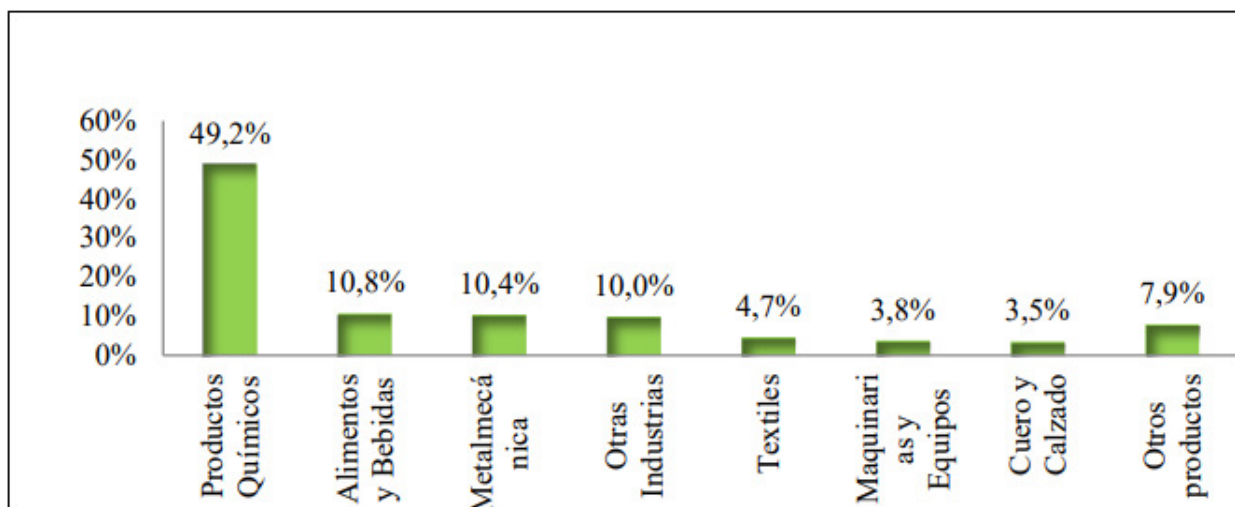
El Departamento del Atlántico y su capital Barranquilla fue sutilmente moderado en el año 2015, no siendo ajena esta situación a la presentada en el contexto nacional por cuanto al estudiar los principales indicadores económicos se observa lo siguiente: la inflación aumentó en 4,23 puntos porcentuales frente al 2014 ubicándose en 7,65%, lo cual hizo que fuera la tercera más alta del país; igual aconteció con la tasa de desempleo que se incrementó en 1 punto porcentual llegando al 8,4% si se compara con el año previo.

Para el año 2015, el departamento del Atlántico registró un aumento en las ventas al exterior de los no tradicionales, en 2,7% frente a 2014, comportamiento jalonado, según clasificación CIIU, por el sector industrial, que creció en 3,7% y aportó el 97,2% del total exportado, equivalente a US\$1.306.744 miles FOB.

En el sector industrial, las mayores participaciones fueron para la **fabricación de sustancias y productos químicos (43,4%) y una variación de 11,0%**; productos alimenticios y bebidas (10,7%), que decreció 9,4% y fabricación de productos metalúrgicos básicos (10,4%) con una disminución de 7,6%. Por sectores económicos en enero-noviembre del 2015, las exportaciones del Atlántico continuaron lideradas por la industria manufacturera, representando

el 92,4% del valor global, seguida por el comercio con el 5,6%. Según tipo de bienes, sobresalió la comercialización de productos químicos con el 49,2%; alimentos y bebidas, 10,8% y otras industrias, 10% (Ver figura 2).

Figura 2.



Nota. Distribución del valor exportado desde el Departamento del Atlántico según productos Enero-noviembre 2015. Fuente DANE. Elaboración Fundesarrollo.

Las empresas del departamento del atlántico y más específicamente las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla no son ajenas a esta necesidad de dirigentes que desarrollen estilos de liderazgo apropiados al contexto actual, que permitan cumplir con las estrategias competitivas que se plantea la organización, en aras de mejores resultados y mayor competitividad. Se requiere de dirigentes que sean capaces de influenciar positivamente sobre los individuos de la organización, ya que los segundos juegan un papel clave en el desarrollo de la dinámica de la estrategia, pues a través de ellos, se desarrollan los procesos y acciones encaminadas al logro de los objetivos de la organización. Entra por tanto a jugar un

papel preponderante el líder, quien debe movilizar, dirigir y orquestar a los individuos en la búsqueda de un fin común, superior a los intereses particulares de cada uno de ellos.

Los individuos de estas empresas pueden evidenciar comportamientos que muestren una baja identificación, apropiación o compromiso de parte de ellos con las estrategias competitivas que adopte la empresa, lo que al final impactará sobre la estrategia competitiva y sus resultados.

De acuerdo con lo anterior, se vuelve relevante investigar acerca de los estilos de liderazgo existentes en industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla y también conocer las estrategias competitivas que están adoptando tales industrias para desarrollar ventajas competitivas que le permitan ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes.

Es igualmente importante investigar acerca de la relación que puede existir entre los estilos de liderazgo y las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla porque el conocimiento de esta relación puede significar para los directivos el poder adoptar el estilo de liderazgo más apropiado en función de la posición estratégica de la empresa (Carrión, 2007).

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la alta dirección en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla?
- ¿Cuál es el grado de relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas en las industrias exportadoras de de sustancias y productos químicos Barranquilla?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla.

2.2 Objetivos específicos

- Describir los estilos de liderazgo de la alta dirección en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos Barranquilla.
- Describir las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos Barranquilla.
- Establecer el grado de relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla.

3. Justificación de la investigación

La importancia del liderazgo y las estrategias competitivas para las organizaciones, su influencia sobre el comportamiento de las empresas y sobre sus resultados, dejan ver que los elementos fundamentales de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y las estrategias competitivas son clave para el desarrollo de las empresas y el logro de sus objetivos.

Por lo tanto, es relevante esta investigación debido a los aportes teóricos y prácticos:

Desde la perspectiva teórica es de gran relevancia la investigación puesto que es oportuno e importante para todas las empresas y los interesados en general las variables estilos de liderazgo y estrategias competitivas; observando como los estilos de liderazgo influyen en los trabajadores y facilitando a la organización los procesos que deben dar lugar a la consecución de propósitos definidos a través de la misión, la visión, los objetivos, planes y tareas.

Por su importancia práctica al establecer la relación entre los estilos de liderazgo de la Alta Dirección y las estrategias competitivas en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, le permitirá a los directivos de este grupo de empresas tener un análisis científico y soportado del hecho de como orientan a sus equipos de trabajo en el empoderamiento de la estrategia de la compañía, y si los empleados se sienten identificados con las propuestas planteadas considerando también el estilo de liderazgo de la dirección.

4. Delimitación de la investigación

Esta investigación se realizará en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos Barranquilla, focalizando como objeto de estudio las variables estilos de liderazgo de la alta dirección y estrategias competitivas para el año 2017.

Las bases teóricas que soportan esta investigación están argumentadas por los aportes teóricos de autores según las variables a desarrollar. Para la variable Estilos de liderazgo se fundamenta en Bass y Avolio (1991), Peris (1998), Ramírez (2013), Rodríguez-Ponce, (2010), Shamir, House y Arthur (1993), Yammarino (2013), Jung (2000) y Zaccaro (1995); para la variable Estrategia Competitiva se consideran los enfoques teóricos de Porter (2006), Porter (2009) y Johnson y Scholes (2001).

Capítulo 2. Marco referencial de la investigación

5. Antecedentes de la Investigación.

De la revisión de estudios e investigaciones anteriores acerca de las variables de la presente investigación, se hallaron algunas en donde se abordaban estas dos variables de forma independiente y relacionada con otras variables diferentes a las contempladas en la presente investigación.

Con respecto a la variable estilos de liderazgo se señalan los aportes de las siguientes investigaciones:

Ruiz (2011), en su estudio sobre “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte”, para optar al Grado de Magister en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. La investigación fue de tipo básica y de nivel correlacional-causal. Como técnica de recolección de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicado a una muestra representativa de docentes (175) de tres instituciones educativas, cuya información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple, probar las hipótesis planteadas.

Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado & Rodríguez-Ponce (2010), realizaron la investigación titulada Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y mediana empresas, cuyo objetivo fue identificar la existencia de relaciones significativas entre la gestión del conocimiento, los diferentes estilos de

liderazgo y el diseño e implementación de la estrategia. La investigación se llevó a cabo con 78 altos directivos de pequeñas y medianas empresas que operan en el norte de Chile. Los resultados demuestran que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan positiva y significativamente sobre la calidad del diseño de la estrategia. El aporte de esta investigación a la presente investigación fue que permitió intuir acerca de la posible relación que podría existir entre las variables estilos de liderazgo y estrategias competitivas pero que debería ser comprobada a través del desarrollo de la presente investigación. De igual manera este antecedente aportó a la presente investigación sustento teórico para la variable estilos de liderazgo.

Sorados (2010), en su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, para optar el Grado de Magister en Educación, en la UNMSM, señala como principal problema la relación entre el liderazgo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009. Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores se llegó a las siguientes conclusiones: el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. También se encontró que la dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, fue el pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. Se determinó además entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.

Perozo de Peña (2004), realizó un estudio sobre Estilos de liderazgo de los directores y Desempeño Laboral de los Docentes en las escuelas Básicas. Tesis de grado para optar el título de la Maestría en Educación división de Estudios de Graduados de la facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. En esta investigación su principal objeto de estudio fue

determinar los estilos de liderazgo de los directores y su relación con el desempeño laboral de los docentes en las escuelas básicas públicas de las Parroquias de Pueblo Nuevo Municipio de Barald. La Investigación fue no experimental, transeccional descriptivo y se aplicaron dos cuestionarios, cuyos resultados se procesaron con la técnica de estadística del análisis descriptivo inferencial y análisis de regresión, arrojando como resultado que el estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas posee una tendencia más situacional que democrática.

Fusil (2001), realizó una investigación acerca “Estilos de liderazgo, Capacitación Gerencial, Planificación Estratégica y Productividad Organizacional” en la Dirección de Malariología y Saneamiento Ambiental (DMSA), Maracaibo Estado Zulia (Venezuela). Esta investigación fue realizada en la Universidad del Zulia y tuvo como objetivo analizar la vida de los funcionarios con cargos de gerencia. Para el estudio se aplicaron tres instrumentos que permitieron medir los estilos de liderazgo situacional, capacitación gerencial y planificación presupuestaria. Los datos fueron analizados a través de la estadística descriptiva y concluyendo que los funcionarios con cargos gerenciales pertenecientes a la DMSA, poseen poca formación gerencial, ejercen un liderazgo enfocado al desarrollo de tareas y no asumen la planificación presupuestaria como una herramienta relevante a nivel gerencial.

Con respecto a la variable estrategias competitivas señalamos los aportes de las siguientes investigaciones:

Gil e Ibarra (2014), presentaron el artículo de reflexión titulado “Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial”. Este artículo reflexiona sobre cómo el liderazgo expresado como factores críticos de éxito determinan que clase de estrategias competitivas planificar, con el propósito de permanecer y sobresalir. Se reflexiona sobre esta temática desde la perspectiva interpretativa, bajo enfoques positivista, con

el uso del método hermenéutico en contexto teórico y documental. Se plantea en la reflexión final como el liderazgo y los factores críticos del éxito en las organizaciones juegan un papel fundamental, siendo este enfoque empresarial una herramienta dinámica en las estrategias de competitividad. En la investigación se señala que una de las principales decisiones que deben tomar los gerentes y directivos de las organizaciones, es la elección de la estrategia competitiva a seguir y que esta decisión será relevante e importante para el éxito que se pretende. El aporte de este artículo de reflexión a la investigación que se realiza radica precisamente en darle soporte al argumento que es vital el hecho de que las empresas definan la estrategia competitiva que llevaran a cabo para competir eficientemente en los mercados. Si se pretende lograr un promedio por encima de las demás, la empresa debe tener muy claro cuál es su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta.

Martínez-Carrasco, López y Marín (2013), realizaron la investigación titulada Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia, cuyo objetivo fue conocer el nivel de profesionalización y eficacia de alrededor de 3.500 empresas de Economía Social localizadas en la región de Murcia. El trabajo fue eminentemente descriptivo y la información fue recopilada a través de una encuesta realizada a 102 empresas. El análisis de los datos permitió describir aspectos relevantes del funcionamiento interno y externo, como son: estilos de liderazgo, nivel de compromiso de los trabajadores, capacidades empresariales, estrategias competitivas, niveles de responsabilidad social o resultados de cada empresa. La realización de una clasificación de las empresas encuestadas atendiendo a sus resultados en los últimos años de crisis económica y mejoras en el desempeño de distintos aspectos organizacionales, permitió plantear una tipología empresarial, comprobándose la relación que

existe entre sus logros empresariales y los estilos de liderazgo, el nivel de compromiso de los trabajadores o el seguimiento de determinadas estrategias empresariales más innovadoras. El aporte de esta investigación a la presente investigación fue que permitió conocer un poco más acerca de la dimensión liderazgo transformacional de la variable estilos de liderazgo y cómo se podría abordar dicha dimensión al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos.

Quero (2008), realizó la investigación titulada Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo, cuyo objetivo fue analizar la estrategia competitiva como factor clave de desarrollo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas como herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo. Los resultados obtenidos a través del estudio documental revelaron la existencia de autores que observan que las organizaciones grandes o pequeñas requieren establecer o formular estrategias competitivas como mecanismo de apoyo para la identificación de nuevas oportunidades, así mismo consideran que estas deberían mantenerse con éxito en otros mercados a largo plazo. Este antecedente aportó a la presente investigación sustento teórico para la variable estrategias competitivas.

De Freitas (2003), realizó la investigación titulada Estratégias competitivas: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de colatina/es, cuyo objetivo fue Identificar las acciones estratégicas de las industrias de la confección de tamaño mediano en el segmento de los pantalones vaqueros del municipio de Colatina / ES, enfocadas a encontrar una posición competitiva en el mercado. Para ello se revisaron las acciones adoptadas en 14 industrias de la confección, partiendo de una recopilación de datos de sus proveedores y perfil de sus clientes. Para demostrar la evidencia de estrategias competitivas en estas industrias, se utilizaron las

estrategias genéricas de Porter. Este antecedente aportó a la presente investigación sustento teórico para la variable estrategias competitivas y a su dimensión Fuerzas competitivas.

5.1 Marco teórico de la investigación

5.1.1 Estilos de liderazgo

A partir de una revisión de la literatura, Stogdill (1974), concluyó que existen tantas definiciones de liderazgo como personas han tratado de definirlo. Asimismo, es reconocido que no existe una definición estándar de liderazgo. Por lo que su idoneidad depende del propósito del investigador Bass (2008); Yukl, (2009).

El vocablo “liderazgo” viene del verbo liderar, de “read”, término común en todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), significado que quiere decir ruta, senda, curso de un barco, liderazgo en español es condición de líder; situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito RAE (2006).

Se partirá en este trabajo de algunos conceptos generales de lo que es liderazgo. El liderazgo en su conceptualización puede contemplar dos puntos de vista: la dirección y la influencia. De acuerdo con Stoner (1996), el liderazgo se entiende como dirección. Este criterio es explicado mediante cuatro aspectos: 1) la disposición de las personas como seguidores, 2) aceptación de la distribución desigual del poder, 3) el proceso de influencia en la conducta de las personas y 4) como una cuestión de valores transmitidos por el líder. El segundo aspecto que permite abordar la conceptualización de liderazgo, que según Chiavenato (2001), confirmado por Stoner (1996), es la capacidad de influir en las personas. Sin embargo, Chiavenato agrega que

esta influencia tiene como finalidad el logro de los objetivos en una organización. Además, esta influencia se da cuando el líder tiene la capacidad de motivar a sus seguidores.

El Liderazgo es uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, donde el Directivo sea quien ejerza las funciones administrativas y a la vez combine éste liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar su equipo de trabajo orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento.

El liderazgo se soporta en una serie de habilidades humanas que le facilitan el lograr que sus colaboradores compartan objetivos comunes y estén dispuestos a dar lo mejor de cada uno para lograr la perdurabilidad rentable, ética y socialmente responsable, de la organización (Mintzberg, 2004). Así pues, el líder es aquel individuo que posee habilidades humanas y debe ser identificado en su calidad moral y ética.

El liderazgo, como actuación propia del líder supone un intento por desarrollar un intento por descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución” Gento (1998).

Por su parte, tal y como lo afirman Koontz & Weihrich (2008), el liderazgo es influencia, esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Señala adicionalmente Gento (1998), que dentro de una organización encontramos diferentes estilos de liderazgo ya que estos van de acuerdo a las funciones que tenga cada persona dentro de la institución, y que liderazgo va a mantener de acuerdo a su personalidad.

El liderazgo es un proceso a través del cual una persona (el líder) asegura la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, en este sentido, sea que el liderazgo lo ejerza el grupo, alguno de sus miembros en general, o uno en particular, debe considerar al liderazgo como el conjunto de acciones que ayuden a determinar las metas del grupo, o crear estrategias para su consecución, sin descuidar el mejoramiento de localidad de las interacciones entre los miembros y en un desarrollo de la cohesión grupal.

En ese orden de ideas, se puede corroborar que el Liderazgo es esa habilidad directiva que, dentro del mundo empresarial, se considera hoy por hoy indispensable sea en el entorno en que se esté actuando, donde los estilos de dirección, el trabajo en equipo, su buen seguimiento, orientación y la necesidad de tener un efectivo desarrollo organizacional, lo convierte en un elemento fundamental a nivel empresarial para conseguir los objetivos o metas trazadas.

De esta forma y aun cuando surgieron distintas teorías, todas ellas reconocieron principalmente dos tipos generales de comportamientos: 1. Los orientados hacia las tareas y 2. Los orientados hacia las personas (Northouse, 2007).

El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos (Horton y Farnham, 2007). La vigencia de esta dicotomía se confirmó recientemente en el sector militar del Reino Unido (Cowsill y Grint, 2008).

Distintas son las definiciones que se han formulado dentro del enfoque del comportamiento (Northouse, 2007). No obstante, todas ellas concuerdan en considerar al liderazgo como el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra

dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos.

Las diferentes teorías que plantean varios autores se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad. A pesar de no existir una teoría universal de liderazgo, hay un acuerdo en el que, para considerar el concepto de líder, es necesario pensar simultáneamente en la interacción de tres características: a: el líder con su personalidad; b: los seguidores con su personalidad; y, c: el contexto relacional en el que sucede el liderazgo.

Las diferentes teorías que ponen en evidencia algunas características son las siguientes:

Teoría de los rasgos: Asegura que el liderazgo es innato y que se nace líder. Stogdill expresa que existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad (Beraun, 2011). Su propuesta es que el líder nace con cualidades que lo diferencian.

Teoría del gen del liderazgo: Cyril Levicki (citado por Gómez, 2008) sostiene que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes.

La teoría conductual: se centra en el comportamiento. Se fundamenta en la conducta de la persona y hace referencia a tres estilos tradicionales de liderazgo, que en estudios realizados por Lewin, Lippit y White (1939, referido por Ayoub, 2009) identifican como diferentes estilos directivos: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo “laissez faire”.

Rensis Likert (2009) propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en “Sistemas de Administración”. Señala dos tipos básicos: uno centrado en la tarea y el otro centrado en las personas.

El liderazgo centrado en la tarea se interesa por la ejecución de tareas y por los resultados; en el liderazgo centrado en la persona, la preocupación principal es la persona y su bienestar.

Basado en la teoría de McGregor, Likert (2009) cita cuatro sistemas para explicar los estilos de liderazgo: 1) autoritario explotador, 2) autoritario paternal, 3) consultivo; y, 4) participativo - democrático. Cada uno de los estilos con sus características propias; por los efectos de cada sistema, Likert (2009) y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el cuarto: participativo–democrático; de esta manera, hablar de estilos de liderazgo, es referirse al patrón de conducta. Todos los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas (Mitzberg 1980, citado por Gómez, 2008).

Teoría transformacional: se caracteriza por elevar el interés y desarrollar las capacidades de sus seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y el valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades superiores, como diría Maslow, e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización (Álvarez, Castillo & Coral, 2010); dentro de esta teoría, se resaltan algunos estilos:

El *liderazgo transaccional*: “una relación de influencia de tipo económico”. El líder transaccional intercambia premios y promesas por el esfuerzo y responde a los intereses inmediatos de sus seguidores por contingencia (Cardona, 2009).

El *liderazgo transformacional*: su objetivo consiste en entregar al personal las herramientas necesarias para exceder su potencial. Feiner (2003 citado por Cuadra) basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor. Se preocupa por el bienestar de sus seguidores y, a su vez, les desafía a desarrollar sus fortalezas y superar debilidades con el objeto

de conseguir un ambiente laboral favorable de trabajo en equipo (Contreras & Sáez, 2008). Se caracteriza por buscar una vida de calidad, anteponiendo a la persona; con una actitud proactiva busca siempre la solución para una convivencia armoniosa.

El *liderazgo trascendente*: según Cardona (2009) expande la teoría transformacional, ya que aparte de las relaciones de intercambio económico (transaccional) o el intercambio social (transformacional), agrega el tipo de intercambio por contribución, y al conjunto de estas tres clases llama “liderazgo relacional”.

El *liderazgo laissez-faire*: denominado política de no intervención, es la ausencia o evitación del liderazgo (Bass, referido por Rodríguez-Ponce, 2007).

En conclusión, en este trabajo abordaremos los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire como el enfoque principal de investigación y desarrollo de la variable, cuyas teorías se detallan a continuación.

5.1.1.1 Liderazgo Transformacional.

Burns (1978) define al liderazgo transformacional como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor persiguen metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad. Koehler y Pankowski (1997), lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización. Bass y Avolio (2004) como el proceso de influencia en el cual los líderes cambian en sus seguidores la consciencia de lo que es importante y los impulsan a verse ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma.

Para Bass (1985) es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor (i.e., construyendo autoconfianza) y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados (i.e., expandiendo las necesidades de los seguidores, enfocándose en intereses trascendentales y llevándolo a niveles más altos de necesidades en la escala de Maslow), induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas. Esta definición es la adoptada por este trabajo, toda vez que integra a los elementos del modelo de liderazgo de alcance pleno.

Subescalas del Liderazgo Transformacional

a) Influencia idealizada o Carisma (Atributo y Conducta)

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete. “El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza”. (Bass y Avolio, 1994, citado por Thieme Jara, 2005).

En cuanto a esta dimensión de acuerdo con Bass y Avolio (1989) citado por Mendoza Martínez (2005), el líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo. Y Yammarino y Bass (1990), los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores.

b) Inspiración motivacional.

De acuerdo con Mendoza Martínez (2005), el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.

La inspiración motivacional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación.

Pes i Puig (1989) citado por Thieme Jara (2005), señala las siguientes acciones como típicas de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

c) Estimulo intelectual.

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”. El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Bass y Avolio, 1991). Despierta una

nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores. La estimulación intelectual es evidenciada por la conceptualización de los seguidores, la comprensión y el análisis de los problemas que enfrentan y las soluciones que ellos generan (Yammarino y Bass, 1990).

En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y solución de problemas. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el statu quo, buscando la innovación.

d) Consideración individual.

La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja. Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990). La consideración individual está capacitando y en parte es mentor, mantiene una regeneración continua y vincula las necesidades del individuo con las de la organización (Bass,

1985, Bass y Avolio, 1991). La consideración individual es similar a la noción de consideración del modelo de liderazgo de Ohio (Bryman, 1992).

En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

e) Tolerancia psicológica

Para Mendoza Martinez (2005), el uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

5.1.1.2. Liderazgo Transaccional

El enfoque transaccional, enraizado en la teoría del intercambio social (Homans, 1974), contempla dos enfoques al unir en un mismo estudio el interés por los líderes y por los seguidores. El líder da algo y recibe algo a cambio. El intercambio social se refiere a beneficios que se otorgan y reciben como recompensas y tienen que ver con las expectativas de los individuos sobre la equidad que debe prevalecer en la relación (Hollander, 1979). El líder que cumple con las expectativas del grupo y que permite alcanzar las metas previstas provee una fuente de recompensa para otros, quienes en intercambio le otorgan estatus, estima y la posibilidad de mayor influencia (Hollander y Julian, 1970).

Aun cuando este enfoque abarca un periodo de gestación relativamente amplio, su pináculo se puede establecer (paralelamente a las teorías situacionales) a mediados de los 60s y principios

de los 80s (Van Wart, 2007), por lo que algunos autores lo consideran de naturaleza neo-situacional (Hollander, 1978) o simplemente no es tratado como un enfoque diferenciado (e.g., Bass, 2008; Northouse, 2007; Yukl, 2009). No obstante, existen contrastes importantes que justifican la división para fines académicos.

Distintas definiciones de liderazgo han sido formuladas en función del enfoque transaccional (Adams y Yoder, 1985; Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978; Hollander, 1978). No obstante, todas ellas convergen en que el liderazgo puede ser considerado como el proceso dinámico de interacción, sobre la base de un balance favorable de intercambio de bienes tangibles o intangibles, que se presenta entre una persona que ha sido reconocida como líder y los seguidores y que se encuentra dirigida al logro de objetivos mutuamente establecidos.

El enfoque transaccional tiene su base en las proposiciones de la teoría del intercambio social y la justicia distributiva expuestas en Homans (1958, 1961, 1974); en el desarrollo de los conceptos de conformidad (conformity en inglés), estatus y créditos idiosincrásicos de Hollander (1958, texto reproducido en 1964); y en los precedentes de la investigación del enfoque situacional. La propuesta más integral como enfoque transaccional se presenta en Hollander y Julian (1969) y en Hollander (1978).

Las personas intervienen de forma interactiva en un intercambio de recompensas y castigos. Cuando una proporciona lo que la otra espera y viceversa, en esa medida se evita la frustración y ayudan a mantener y a continuar la relación. Si el primer intercambio fue satisfactorio para ambos se espera que (a) la relación continúe con nuevas formas de intercambio, (b) cada nueva experiencia refuerce la experiencia previa, y (c) al incrementar la inclinación de interactuar con una persona se reduzca la inclinación de interactuar con una tercera.

El enfoque transaccional resalta la importancia del proceso de intercambio e interacción que se da entre el líder y los seguidores. Enraizado en la teoría del intercambio social se desarrolló la teoría de créditos idiosincrásicos (Hollander, 1958, 1964) para tratar de explicar el surgimiento y el mantenimiento del liderazgo a través de una secuencia de actos. En un primer tiempo el individuo que es percibido competente y que se conforma con las normas del grupo, al continuar comunicándose con los demás y éstos, adquiriendo satisfacción al seguir sus indicaciones, va elevando su estatus y acrecentando sus créditos idiosincrásicos que le permiten ejercer influencia y, en determinado momento, desviarse de las normas del grupo sin recibir sanción.

Para Burns (1978), la política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. Se distingue por que los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades de actualización, más bien que por un auto interés inmediato.

El liderazgo transaccional puede ser descrito en su relación con los subordinados de la manera siguiente: 1) Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación. 2) Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados. 3) Es sensible al interés inmediato de los trabajadores, pudiendo aplicar su esfuerzo en trabajo de grupo.

El líder clarifica el criterio de actuación, en otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores y el premio contingente que recibirán a cambio.

La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo – beneficio. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no

proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias; para ser eficaz la conducta del líder compensará dichas deficiencias.

5.1.1.3 Subescalas del Liderazgo Transaccional

a) Premio contingente

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

b) Administración por excepción activo

Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Esta constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

c) Administración por excepción pasivo

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio.

Es importante resaltar que aun cuando la teoría transaccional se vio limitada en su desarrollo empírico al ser considerada una fusión de distintas perspectivas e investigaciones ya

publicadas (Adams y Yoder, 1985), ha resistido el paso del tiempo al servir como puente entre el enfoque situacional y las teorías del nuevo liderazgo, al integrarse en teorías más sofisticadas como la transformadora (Burns, 1978) o el modelo de liderazgo de alcance pleno (Bass y Avolio, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006) y al haber servido de base para el surgimiento de la teoría del intercambio líder-miembro.

5.1.1.4 Liderazgo Laissez-Faire

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990).

Bass (1990), diferencia claramente

“El Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones.”

Los líderes laissez-faire no delinean el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por

Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo.

Los efectos del liderazgo laissez faire pueden ser abordados por sus valoraciones según el resultado de negativo o positivo, en investigaciones acerca del liderazgo laissez faire, comparado con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, demuestran que este produce menos concentración en el trabajo, deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción (Vega & Zavala, 2004). Esta investigación es reforzada por Bass, citado por Vega & Zavala (2004) quien lo describe como el estilo menos satisfactorio y efectivo, la inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

Investigaciones posteriores sugirieron que la satisfacción de los seguidores será más baja con el uso de Liderazgo Laissez-Faire que con el liderazgo transaccional. Además, se han acumulado hallazgos consistentes en donde el Liderazgo Laissez-Faire aparece como el estilo de dirección menos satisfactorio y efectivo (Bass, 1990).

Sin embargo, según (Chiriboga, & Caliva, 2010)

“Este tipo de liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo. Esta idea es reforzada por (Hodge & Johnson, 1970) quienes afirman que para que el liderazgo laissez faire dé buenos resultados se requiere de un grupo de subordinados de calidad; no obstante debido a que los subordinados tienen poder sobre la toma de decisiones se corre el riesgo de que estos cambien las metas de la organización por las suyas propias, es por ello que este tipo de liderazgo debe ser aplicado cuidadosamente solo en circunstancias especiales además de que la selección de los subordinados debe de hacerse con prudencia”.

5.2 Estrategias competitivas.

5.2.1 Generalidades sobre las estrategias.

Múltiples definiciones y posturas existen en torno al concepto de estrategia. El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una organización tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac y Frazier, 2012, como se cita en Contreras, 2013).

La estrategia trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto (Grant, 2005, como se cita en Contreras, 2013).

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. (Johnson, 2001).

Desde el punto de vista de la sostenibilidad de las organizaciones, Contreras (2013) señala que Bonn y Fisher (2011) afirman que a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio.

Porter (2009) por su parte indica que la estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, entiendo por encaje una verdadera integración entre las actividades y que la empresa no solo haga bien una actividad sino un conjunto de ellas. Si no hay encaje en las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa.

Como se puede observar, el concepto de estrategia involucra vocablos que van desde alcance, ventajas, integración, dirección, recursos, encaje, entre otros, y que de una forma u otra sirvieron o han servido como referentes históricos del tema.

En cuanto a los niveles de las estrategias, estas se presentan en los distintos niveles de la organización. De acuerdo con Johnson (2001) es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategia organizativa: la estrategia corporativa, la de unidad de negocios o competitiva y la estrategia operativa o funcional.

En el primer nivel, la estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales partes interesadas, y añadir valor a las distintas partes de la empresa (Johnson, 2001). La estrategia corporativa tiene dimensiones atribuibles a las decisiones que desde el punto de vista interno y externo, le va a permitir a la organización no incurrir en riesgo de suboptimización al formular su estrategia y en buena parte una toma de decisiones que, a nivel corporativo, le corresponde pensar estratégicamente a la gerencia hacia el mayor alcance posible (Brito, 2003).

El segundo nivel puede considerarse en términos de estrategia competitiva. En este nivel la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización (Johnson, 2001).

El tercer nivel de la estrategia se halla en el extremo operativo de la organización. Aquí se encuentran las estrategias operativas, que se ocupan de cómo los distintos componentes de la

organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia competitiva y la corporativa. En la mayoría de las organizaciones las estrategias competitivas de éxito dependen en gran medida de las decisiones que se toman o de las actividades que se realizan a nivel operativo. La integración de las decisiones operativas y la estrategia es, por tanto, de suma importancia (Johnson, 2001).

5.2.2 Formulación de las estrategias competitivas

La estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definen la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser (Kenneth, 2005, como se cita en Quero, 2008).

Jaramillo, 2002, citado en Quero, 2008 presentan la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

Porter (2009) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos. Señala Porter, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas.

Para Villalba (2003) citado en Quero, 2008, las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación.

Con respecto a las estrategias de disuasión, éstas están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores. Por su parte la estrategia ofensiva, está orientada a eliminar o debilitar la competencia, o también aumentar la participación de un competidor establecido.

La estrategia defensiva, está orientada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo suficientemente elevada para hacerlo desistir de su propósito. Por último, el autor plantea que la estrategia de cooperación son las orientadas a sumar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.

Al respecto de la pregunta de cómo se formula una estrategia competitiva, autores como David (2003), plantean que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. En este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio, se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Serna (2003) citado en Quero, 2008, señala que la formulación de estrategias competitivas es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir, es tener claro hacia dónde va la

empresa, es decir, en este mapa se debe definir su direccionamiento estratégico, el cual debería estar integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

En este sentido Porter (2006), al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, que el mismo contiene tres pasos: el primero; identificar el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indicar la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por último analizar las fuerzas y debilidades de la empresa. El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar.

Villalba (2006), citado en Quero, 2008, plantean en cambio que existen cuatro etapas para la formulación de estrategias competitivas; que son: el análisis de la estructura de mercado, etapa en la que la empresa debe preguntarse cuál es la estructura del mercado objeto de estudio (competitivo, oligopolístico o monopolio). La segunda etapa se refiere a la evaluación de las ventajas competitivas, esto implica que la empresa u organización debe considerar sus fortalezas, evaluar sus ventajas competitivas. La tercera etapa trata sobre la definición de las estrategias genéricas, etapa aquí empresa debería definir sobre cual base se va a competir (costo o valor). La cuarta y última etapa, se refiere a establecer cuales acciones deberían llevar a cabo la organización para enfrentar a sus competidores; tanto para las condiciones actuales del mercado como para las que se espera existan en el futuro.

En términos generales, se puede afirmar que, en cada una de las consideraciones planteadas sobre la formulación de estrategias competitivas, que los distintos autores contemplan en forma

diferente el reconocimiento al valor o utilidad de tal proceso dentro de una organización, como el elemento que contribuye en lo posible a cambiar la situación competitiva de las empresas.

5.2.3 Estrategias Competitivas de Porter.

Un concepto muy ligado a las ventajas competitivas es el término de estrategia competitiva, que consiste en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 2006).

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para conseguir la utilidad a largo plazo y los factores que la determinan. La segunda cuestión en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector (Porter, 2006).

Tanto la atraktividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva una tarea retadora. Mientras que el atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no sólo responde al ambiente, sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa (Porter, 2006).

5.2.3.1.1 Fuerzas competitivas

Según Michael Porter, son las empresas, y no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales. La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros (Porter, 1991). Para alcanzar el «éxito competitivo», las empresas de una nación han de poseer una ventaja competitiva (Porter, 1991). Así un sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva (Porter, 1991).

Antes de que una empresa decida su posicionamiento dentro del sector, es decir, el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir y elección del tipo de ventaja competitiva para alcanzar el éxito en relación a sus competidores, deberá analizar con antelación la estructura del sector para tener una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando (Porter, 1991). La empresa debe identificar si existen factores en el entorno que influyen sobre la capacidad de una organización para posicionarse sobre esa ventaja (Johnson, 2001).

La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2006).

El análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia de una industria y que, por tanto, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva (Johnson, 2001). En cualquier sector industrial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura única (Porter, 2006).

A continuación, serán estudiados los elementos importantes de cada una de las cinco fuerzas competitivas pues cada una presenta características que son básicas para determinar su importancia:

a) Nuevos competidores

Un competidor que ingresa por primera vez a un sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir cierta cuota de mercado y también unos recursos sustanciales (Porter, 2009).

La gravedad de la amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores que estudian la posibilidad de entrar en el sector. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada es muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña (Porter, 2009).

Hay fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar esta entrada:

1. *Las economías de escala.* Estas economías constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan o bien a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien a aceptar un coste muy desventajoso (Porter, 2009).

En algunas industrias las economías de escala son de vital importancia; por ejemplo, en la

producción (para la industria de componentes eléctrico), en la distribución (para la industria cervecera) o en el marketing y ventas (para las industrias de bienes de consumo masivo) (Johnson, 2001).

2. *La diferenciación.* Por diferenciación se entiende la provisión de un bien o servicio que es considerado por el usuario como distinto y de mayor valor que el de la competencia. Resulta importante señalar que las organizaciones capaces de aplicar estrategias de diferenciación consiguen crear barreras reales a la entrada de competidores (Johnson, 2001). La creación de una marca constituye un obstáculo, en el sentido de que obliga a quien pretende entrar en el sector a gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente (Porter, 2009).

3. *Las necesidades de capital.* La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de I+D. Aunque las grandes empresas disponen de recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, sin embargo, las enormes sumas de capital que se precisan para entrar en ciertos campos limitan la entrada de nuevos competidores (Porter, 2009).

4. *Las desventajas en costo independientes del tamaño.* Las empresas que pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a sus costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales, independientemente del tamaño y economías de escala alcanzadas por las empresas. Estas ventajas pueden tener su causa en la curva de aprendizaje, la tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento de

materias primas, el diseño propio de productos de bajo costo o la localización favorable (Porter, 2009).

5. *El acceso a canales de distribución.* Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector. Algunas veces es tan difícil este obstáculo que es preciso que el aspirante a entrar cree sus propios canales de distribución (Porter, 2009).

6. *Las políticas gubernamentales.* El gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, valiéndose para ello de diversos controles, como permisos, acceso limitado a las materias primas, etc. Otras veces el gobierno influye de modo indirecto, dificultando la entrada en ciertos sectores al establecer reglamentaciones de seguridad o normas medioambientales (Porter, 2009).

b) Productos sustitutivos

Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Cuanto más interesante es la relación calidad-precio que ofrecen los productos sustitutivos, más firme es el límite impuesto a la capacidad de beneficios del sector (Porter, 2009). La amenaza de sustitución puede tomarse de distintas formas:

1. Puede producirse una *sustitución producto a producto*, por ejemplo, el fax que sustituyó al correo tradicional, y el correo electrónico que sustituyó al fax (Johnson, 2001).
2. Puede existir una *sustitución de necesidades*, debido a que un nuevo producto o servicios hace que los anteriores sean superfluos, por ejemplo, si se consigue un proceso

de fundición de motores más preciso y que estos queden con un mejor acabado, se puede reducir la demanda de herramientas para pulir y cortar metales (Johnson, 2001).

3. La *sustitución genérica* se produce cuando los productos o servicios compiten por una necesidad, por ejemplo, los productores de muebles y los distribuidores compiten por obtener la parte de la renta que gastan los consumidores en comprar televisores, videos, cocinas (Johnson, 2001).

c) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante el aumento de precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios (Porter, 2009).

Un grupo de proveedores es poderoso sí:

1. Existe una *concentración de proveedores* más que una fuente fragmentada de suministros (Johnson, 2001).
2. Su producto es único o al menos está diferenciado (*diferenciación de insumos*) (Porter, 2009).
3. Los *costes de cambio de proveedor* son muy elevados. Estos costos se producen, por ejemplo, cuando las especificaciones del producto de un comprador se ajustan a un proveedor en particular, cuando se ha invertido mucho dinero en maquinaria especializada para un determinado material o en aprender el funcionamiento del equipo instalado por un proveedor (Porter, 2009).

4. No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector (*insumos sustitutos*). Por ejemplo, la competencia existente entre las empresas de acero y las de aluminio para vender al sector de la fabricación de envases debilita el poder de cada proveedor (Porter, 2009).

5. Existe la posibilidad de *integración hacia adelante*, es decir, de que los proveedores entren en el sector. Ello va en contra de la capacidad del sector para mejorar las condiciones de compra (Johnson, 2001).

d) Poder de negociación de los compradores.

Los compradores pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global (Porter, 2009).

Un grupo de compradores es poderoso sí:

1. Existe una *concentración de compradores* (Johnson, 2001).
2. Los *volúmenes de compra* de ellos son elevados (Johnson, 2001).
3. El *coste de los componentes* o materiales represente una gran parte del coste total (Johnson, 2001). Los compradores efectuarán probablemente sus compras a precios favorables y seleccionando los proveedores. Si el producto que vende el sector constituye una fracción reducida de los costes del comprador, éste será en general mucho menos sensible a los precios (Porter, 2009).
4. Existan *fuentes de suministro alternativas*, tal vez porque los productos que adquiere el sector son productos normalizados o no diferenciados (Johnson, 2001).

5. Exista la *amenaza de una integración hacía atrás* del comprador si no consigue obtener de los proveedores precios o calidades satisfactorias (Johnson, 2001).

e) Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiesta normalmente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios (Porter, 2009):

La intensidad de la rivalidad depende de la presencia de una serie de factores:

1. El *crecimiento de la industria* es lento, lo cual precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión (Porter, 2009).
2. El *grado de equilibrio entre competidores*. Cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño, existe el peligro de una gran competencia cuando uno de ellos intenta dominar al otro. Análogamente, los mercados menos competitivos serán aquellos en los que existan organizaciones dominantes (Johnson, 2001).
3. Los *costes fijos son elevados* o el producto es perecedero, lo que crea cierta inclinación a reducir los precios (Porter, 2009). Este proceso puede acarrear una guerra de precios con reducidos márgenes de explotación (Johnson, 2001).
4. Los *incrementos de capacidad*, cuando se producen, son de gran envergadura (Porter, 2009). Si el aumento de capacidad adicional es importante, el competidor que incremente esa capacidad probablemente se encuentre, a corto plazo, con un exceso de capacidad y aumento de la competencia (Johnson, 2001).

5. En un mercado de bienes en el que los productos o servicios no tienen una *diferenciación* acentuada es difícil evitar que los consumidores cambien de proveedor (Johnson, 2001).

5.2.3.1.2 Posición competitiva

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por debajo del promedio del sector (Porter, 2006).

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa pueda tener muchas fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales (Porter, 2006).

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama o ámbito competitivo, lleva a las empresas a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: *liderazgo en costos, diferenciación y enfoque*. La estrategia de enfoque tiene a su vez dos variantes, enfoque en costo y enfoque en diferenciación (Porter, 2006).

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de

lograr la ventaja en costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial a sector industrial, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular (Porter, 2006).

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección; si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará (Porter, 2006).

1) Liderazgo en costo

El liderazgo en costo es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. Las fuentes de las ventajas en costos son variadas y dependen de la estructura del sector industrial (Porter, 2006).

La estrategia lógica del liderazgo en costos normalmente requiere que la empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que la empresa pueda obtener el liderazgo en costo y “persuadir” a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad (y la estructura industrial a largo plazo) puede ser desastrosa (Porter, 2006).

Factores de costo

La posición en costos se debe al comportamiento de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen en ellos o bien llamados factores de costos.

Algunos pueden combinarse para determinar el precio de una actividad particular. Diez grandes factores rigen el comportamiento de las actividades relacionadas con valores respecto a los costos: economías de escala, aprendizaje y desbordamiento, patrón de la utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales (Porter, 2006).

A continuación, se describen cada uno de los diez factores de costos en la cadena de valor:

- a) Economías de escala.* Se originan en la capacidad de ejecutar actividades de modo diferente y con mayor eficiencia en grandes cantidades o en la capacidad de amortizar el precio de los intangibles (como la publicidad e investigación y desarrollo) con volúmenes más grandes de ventas. Pueden resultar de las eficiencias en la realización de una actividad a más alta escala, lo mismo que del incremento proporcional de infraestructura o de los gastos generales necesarios para apoyar una actividad conforme va creciendo (Porter, 2006).
- b) Aprendizaje y desbordamiento.* El costo de una actividad puede disminuir con el tiempo a causa del aprendizaje que mejora su eficiencia. Los mecanismos mediante los cuales el aprendizaje puede aminorarlo pueden ser: cambios de diseño, perfeccionamiento de la programación, mejoramiento de la mano de obra, modificaciones del diseño del producto que facilitan la manufactura, incrementos de la producción, procedimientos que permiten mayor utilización de los activos y una mayor adecuación de las materias primas

al proceso. El desbordamiento se da cuando el aprendizaje puede transferirse de una empresa a otra, en nuestro caso, de un productor a otro (Porter, 2006).

c) Patrón de utilización de la capacidad. Cuando una actividad de valor conlleva un importante costo fijo, éste se verá afectado por la utilización de la capacidad. Los costos fijos castigan la subutilización, y la razón de costos fijos a variables indica la sensibilidad de dichas actividades a la utilización. La utilización de la capacidad en un momento determinado está subordinada a la demanda estacional, cíclica y de otra índole, o a las fluctuaciones de la oferta no relacionadas con la posición competitiva. Por eso el patrón de utilización durante el ciclo entero es el impulso del costo correcto y no la utilización en cierto momento (Porter, 2006).

d) Nexos. El costo de una actividad relacionada con los valores suele verse afectado por la manera como se realizan otras. Existen dos tipos de nexos: los de la cadena de valor y los verticales como las cadenas de los proveedores y canales. Los nexos brindan la oportunidad de aminorar el costo total de dichas actividades a través de la coordinación y optimización. Con la pregunta: ¿Qué otras actividades en otras partes de la empresa o cadena de valor influyen o podrían influir en el costo de realizar esta actividad?, los nexos de la cadena de valor se pueden identificar. Por otro lado, los nexos verticales pueden identificarse examinando cómo el comportamiento de unos y otros afecta el costo de sus actividades y viceversa (Porter, 2006).

e) Interrelaciones. Las interrelaciones con otras unidades hermanas incide en el costo, el más importante es cuando una actividad de valor puede ser compartida. Otra forma de interrelación es la conocida como “intangible”, y consiste en compartir los

conocimientos prácticos entre actividades de valor similares pero independientes.

Compartir una actividad de valor incrementa la producción en ella. Se reducen los costos unitarios si el de la actividad es sensible a las economías de escala o al aprendizaje, o si el hecho de compartir mejora el patrón de utilización de la capacidad porque varios momentos las unidades de negocios imponen demandas a la actividad de valor. La otra modalidad -compartir los conocimientos prácticos entre actividades distintas- disminuye el costo si las actividades se parecen y si los conocimientos contribuyen a mejorar la eficiencia de la actividad (Porter, 2006).

f) *Integración.* El nivel de integración puede influir en el costo de una actividad. Toda actividad de valor utiliza o podría utilizar suministros adquiridos, de modo que supone decisiones explícitas o implícitas de integración. La integración disminuye los costos de varias formas: permite prescindir de los costos de usar el mercado. Además, permite prescindir de proveedores y clientes dotados de gran poder negociador. Puede aportar las economías de una operación conjunta. El hecho de que la integración aumente, lo disminuya o no tenga efecto alguno en él depende de la actividad de valor y del insumo en cuestión (Porter, 2006).

g) *Oportunidad.* A menudo el costo de una actividad de valor refleja la oportunidad. Algunas veces una empresa o productor puede obtener las ventas del primer participante si es la primera en tomar esta decisión. Sin embargo, debe considerarse los beneficios de los participantes tardíos. La función de la oportunidad en la posición de costos dependerá más de sincronizarse con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado que de la sincronización en términos absolutos (Porter, 2006).

h) Políticas discrecionales independientes de otros factores. El costo de una actividad de valor se ve siempre afectado por las decisiones de políticas que se adopten, independientemente de otros factores de los costos. Las decisiones discrecionales a menudo reflejan la estrategia organizacional y con frecuencia suponen un compromiso intencional entre el costo y la diferenciación. Las decisiones con mayor impacto en el costo pueden ser: diseño, desempeño y características del producto, mezcla y variedad de productos ofrecidos, nivel de servicios, inversión en mercadotecnia o desarrollo tecnológico, tiempo de entrega, clientes atendidos, canales utilizados, tecnología de procesos, especificaciones de materias primas, sueldos y prestaciones a empleados, etc (Porter, 2006).

i) Ubicación. La ubicación geográfica de una actividad de valor repercute en su costo. La ubicación muchas veces puede tener origen en la historia, sitio de los insumos y otros factores. La ubicación afecta a los costos en diversas formas, como: costos de mano de obra, administración, personal científico, materias primas, energía, etc. También, influye en la infraestructura organizacional, en las necesidades de productos y en casi todas las actividades de valor de un productor o empresa. Por último, los costos logísticos varían dependiendo del lugar, y pueden reducirse si se localiza la actividad de valor cerca de los proveedores o clientes (Porter, 2006).

j) Factores institucionales. Las regulaciones gubernamentales, las exenciones fiscales y otros incentivos financieros, la sindicalización, los aranceles, las contribuciones y las reglas de contenido local inciden en la reducción de costos del productor o empresa (Porter, 2006).

2) Diferenciación.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior (Porter, 2006).

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores (Porter, 2006).

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre por ser único. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería nulificado por una posición en costos marcadamente inferior. Así un diferenciador intenta la proximidad en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afecten la diferenciación (Porter, 2006).

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. En contraste con el liderazgo en costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores (Porter, 2006).

5.3 Factores de diferenciación

La diferenciación depende de una serie de factores que son el motivo fundamental por el cual una actividad es única.

A continuación se explican:

a) Decisiones de política. Son las decisiones de cuales actividades realizar y como realizarlas, como: 1) características del producto y desempeño promedio, 2) servicios prestados, 3) intensidad de una actividad, 4) contenido de una actividad, 5) tecnología usada en la ejecución de una actividad, 6) calidad de los insumos adquiridos para una actividad, 7) procedimiento que rigen las acciones del personal en una actividad, nivel de habilidades y experiencia del personal en una actividad o capacitación impartida, 8) información empleada para controlar una actividad (Porter, 2006).

b) Nexos. Los nexos dentro de la cadena de valor, con proveedores y canales pueden favorecer la diferenciación si la forma de efectuar una actividad influye en el desempeño de otra. Para satisfacer las necesidades del cliente a menudo es preciso coordinar las actividades ligadas dentro de la cadena de valor; otras ocasiones la satisfacción del comprador proviene de la coordinación con los proveedores; el nexo con los canales puede facilitar la singularidad con las siguientes actividades: 1) capacitar los canales en la venta y otras prácticas de negocios, 2) realizar actividades conjuntas de ventas con ellos, 3) subsidiar la inversión de los canales en personal, instalaciones y ejecución de actividades (Porter, 2006).

c) Oportunidad. La singularidad puede deberse al momento en que una empresa o productor empezó a realizar una actividad. Por ejemplo, adoptar una imagen del producto puede impedir que otras empresas o productores lo hagan y garantizar la singularidad. O

una entrada tardía al sector puede garantizar el acceso a una tecnología más moderna y en consecuencia diferenciarse (Porter, 2006).

d) Ubicación. La singularidad se debe a la ubicación, como por ejemplo ubicarse en los lugares más vistosos y accesibles (Porter, 2006).

e) Interrelaciones. La singularidad puede obtenerse compartiéndola con las unidades hermanas de negocios (Porter, 2006).

f) Aprendizaje y desbordamiento. La singularidad puede ser resultado del aprendizaje de cómo realizarla mejor. El desbordamiento del aprendizaje deteriora su aportación a la diferenciación. A través de un aprendizaje patentado se logra diferenciación sustentable (Porter, 2006).

g) Integración. El nivel de integración de una empresa puede hacerla única. La integración a nuevas actividades de valor produce este efecto porque la empresa está en mejores condiciones de controlar la ejecución de las actividades o de coordinarlas con otras. También hace que más actividades se conviertan en fuente de diferenciación. Por ejemplo, ofrecer un servicio en la empresa en vez de delegarlo a los proveedores le permitirá ser la única que lo ofrezca o prestarlo en forma distinta a como lo hacen sus rivales. Además de las actividades de integración de los proveedores y canales, la integración abarca las actividades que efectúa el cliente (Porter, 2006).

h) Escala. Una gran escala permite llevar a cabo una actividad en forma especial, lo que no es posible con un volumen más pequeño (Porter, 2006).

i) Factores institucionales. En ocasiones influye de modo decisivo en el carácter de la empresa. Tiene que ver con el gobierno, el fisco, las finanzas, los sindicatos, aranceles, etc. (Porter, 2006).

3) Enfoque

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama o ámbito de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en tales segmentos aunque no posee una ventaja competitiva general (Porter, 2006).

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el *enfoque en costos* busca una ventaja de costos en un segmento elegido, mientras que en el *enfoque en diferenciación* procura distinguirse en el segmento elegido. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos objetivos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial (Porter, 2006).

5.4 Marco Conceptual

De acuerdo a lo expresado por Méndez (2011), mediante el desarrollo del marco conceptual se delimitan y definen conceptualmente todos aquellos términos relacionados directa e indirectamente al objeto de estudio. Por consiguiente, se aborda a continuación la terminología concerniente a las variables determinadas tanto en el planteamiento del problema, como en la fundamentación teórica.

Líder: agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él (Bass, 2008).

Liderazgo: proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos (Bass, 1985).

Estilos de liderazgo: pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros (Hersey et al., 2007).

Liderazgo transformacional: proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción (Bass, 1985).

Liderazgo transaccional: proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar por que lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado (Bass, 1985).

Liderazgo Laissez-Faire: proceso mediante el cual el líder evita influenciar a sus subordinados, elude sus responsabilidades de supervisión, y no confía en su habilidad para dirigir (Bass, 1990).

Estrategia: dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (Johnson, 2001).

Estrategia competitiva: acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 2009).

Fuerzas competitivas: factores en el entorno que influyen sobre la capacidad de una organización para posicionarse sobre una ventaja competitiva (Johnson, 2001).

Posición competitiva: posición relativa de una empresa dentro de su sector industrial para determinar si la utilidad de ésta se encuentra por arriba o por debajo de la media del sector (Porter, 2009).

5.4 Operacionalización de las variables

Se presenta a continuación la operacionalización de las variables estrategias competitivas y estilos de, en la cual se presentan las dimensiones teóricas en las que se fundamenta su estudio, seguidas de sus respectivos indicadores e ítems que permiten desagregarla y facilitan su abordaje (ver tablas 1 y 2).

Tabla 1.

Operacionalización de la variable Estrategias Competitivas

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias competitivas	Acciones que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos.	Fuerzas Competitivas	Barreras entrada a nuevos competidores	Conocimiento de la competencia	1
				Economías de escala	2
			Barreras de entrada a productos sustitutos	Necesidades de capital	3, 4
				Propuesta de valor diferenciadora	5
				Relación calidad-precio	6
			Poder de negociación proveedores	Alternativas de suministro	7
				Complejidad de los materiales	8
				Sustitución de proveedores	9
		Posición competitiva	Poder de negociación compradores	Integración hacia adelante	10
				Concentración de compradores	11
			Rivalidad entre competidores existentes	Percepción de diferenciación de producto	12
				Crecimiento de la industria	13
			Liderazgo en costos	Grado de equilibrio entre competidores	14
				Impacto de los costos fijos	15
				Eficiencia operacional	16
			Diferenciación	Capitalización de experiencias	17
				Patrón de utilización de la capacidad	18
				Nexos	19
			Diferenciación	Factores institucionales	20
				Diferenciación por producto	21
				Diferenciación por proceso	22
				Diferenciación por comercialización	23

	Diferenciación por calidad	24
	Diferenciación por servicio postventa	25
	Reconocimiento del valor agregado	26
Enfoque en costos	Diferenciación apoyada por el aprendizaje	27
	Ventaja en costos en un segmento del mercado	28
Enfoque en diferenciación	Distinción en un segmento del mercado	29

Nota: Los ítems o reactivos hacen referencia a los puntos que conforman el cuestionario. Por: Autores, 2017.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Estilos de Liderazgo	Pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Proyectar confianza	30
				Coherencia en el Actuar	31
			Inspiración motivacional	Establecimiento de objetivos	32
				Actitud optimista	33
			Estímulo intelectual	Confianza en lograr los objetivos	34
				Comunicar beneficios	35
			Consideración individual	Apertura a opiniones	36
				Propiciar desarrollo de ideas	37
		Liderazgo transaccional	Tolerancia psicológica	Receptividad	38
				Propiciar la formación	39
			Recompensa contingente	Manejo del humor	40
				Aprendizaje de los errores	41
			Dirección por excepción activa	Reconocimiento por el logro	42
				Compensación al trabajador	43
			Dirección por excepción pasiva	Comunicar los errores	44
				Intervención ante los problemas	45
		Laissez-faire	Ausencia de liderazgo	Órdenes al personal	46
				Apoyo	47
				Asumir las responsabilidades	48

Nota: Los ítems o reactivos hacen referencia a los puntos que conforman el cuestionario. Por: Autores, 2017.

Capítulo 3

6. Marco metodológico de la investigación

6.1 Enfoque epistemológico

La presente investigación se fundamenta bajo el enfoque epistemológico Empírico-Inductivo, el cual reconoce como conocimiento científico los desarrollos fundamentados en patrones de regularidad (frecuencia de ocurrencia) que permiten explicar relaciones entre los temas estudiados. Es también la presente investigación cuantitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que las investigaciones cuantitativas usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, como mecanismo para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

6.2 Tipo de investigación

La presente investigación es una investigación básica, debido a que el propósito de la misma es establecer la correlación entre dos variables para a partir de allí formular unas recomendaciones, y no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos.

Adicionalmente, la investigación es de tipo descriptiva correlacional. Es descriptiva porque el objetivo fundamental es analizar los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla,

señalando las particularidades de las variables objeto de estudio. No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural.

Es correlacional porque pretende analizar la relación entre las dos variables de investigación: estilos de liderazgo de alta dirección y estrategias competitivas. Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos variables en un contexto en particular.

6.3 Diseño de la investigación.

Según Hernández (2003) el diseño de investigación es la manera práctica y concreta de cubrir los objetivos. El diseño de la presente investigación es No Experimental, de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones; Diseño No Experimental, porque de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2003) no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describe y se señala su interrelación en un momento dado de las variables. Es transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis de las variables mediante la recolección de datos en un punto del tiempo.

La investigación es de campo, debido a que la recolección de los datos se hará directamente sobre la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables y en un único momento en el cual los investigadores recolectan los datos para luego procesarlos.

Hernández, Fernández y Batista (2003) presentan la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los objetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) en la que el investigador obtiene la información, pero

no altera las condiciones existentes. En una investigación de campo también se emplean datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas a partir de las cuales se elabora el marco teórico, no obstante, son los datos primarios a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

6.4 Población y muestra

La población constituye el universo de la investigación. En este mismo orden de ideas, y de acuerdo con Chávez (2001), la población de un estudio es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o extractos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros.

La población objeto de estudio está conformada por las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, Atlántico. Consultando a través de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla a Mayo/2017, se determinó una población de 18 empresas, por lo cual no se tendrá en consideración la definición de una muestra, sino que se trabajará con todas las industrias identificadas.

De estas dieciocho empresas dos manifestaron su no disposición a ser parte del estudio. En este sentido la población definitiva de la investigación se constituye por 16 industrias, las cuales fueron abordadas satisfactoriamente.

Cabe anotar que las industrias objeto de investigación corresponden a aquellas clasificadas en la Sección C, División 20 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Rev. 4. A.C.

6.5 Técnicas y fuentes de recolección de información

La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta. Según Hernández, Fernández y Batista (2003), recolectar datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: 1) seleccionar un instrumento, el cual debe ser válido y confiable, 2) aplicar ese instrumento obteniendo las observaciones y mediciones de las variables, y 3) preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, es decir codificar los datos.

En ese sentido, para la medición de las variables estilos de liderazgo y estrategias competitivas, se aplicaron dos instrumentos de recolección de información bajo escala Likert, conservando para el caso de la variable estrategias competitivas (cuestionario No. 1) una escala de categorías de 1 a 5, siendo (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo y conservando para el caso de la variable estilos de liderazgo (cuestionario No. 2) una escala de categorías de 1 a 5, siendo (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) Algunas veces, (2) Raras veces, y (1) Nunca.

Los instrumentos constituían inicialmente la solicitud de colaboración de parte de los encuestados, así como la toma de información básica de los encuestados y las empresas; la segunda parte conformada por los ítems, redactados en relación a cada indicador según fuera el caso, orientados según las dimensiones a analizar para cada variable. Para la construcción del cuestionario No. 1 se tomaron como referentes algunos indicadores desarrollados por Bass y Avolio (2004). El cuestionario No. 2 fue diseñado por los autores a partir de la información teórica de la variable estrategias competitivas y sus dimensiones.

El cuestionario No. 1 fue diligenciado por un alto directivo de la empresa que bien podía ser un gerente o director de un área estratégica en donde se le solicitó su valoración respecto a las estrategias competitivas de la organización.

El cuestionario No. 2 fue diligenciado por un colaborador de la empresa, quien debía depender directamente del directivo que diligenció el cuestionario No. 1, lo cual tenía como propósito valorar cómo percibe el estilo de liderazgo de su jefe directo.

Posterior a la definición de los cuestionarios, fue realizada la validación de estos. Indican Hernández, Fernández y Baptista (2003), que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

Evidencia relacionada con el contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide.

Evidencia relacionada con el criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo.

Evidencia relacionada con el constructo: se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos.

Para poder emplear los cuestionarios diseñados en esta investigación, fue necesario asegurar que se evaluarán las variables de interés; de allí la importancia de establecer la validez del contenido, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003), se refiere al grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Para llevar a cabo este proceso, se construyó un formato de validación, el cual incluía un conjunto de instrucciones para guiar a los expertos en el proceso de emitir su valoración del

cuestionario. Dichas instrucciones se enfocaron en solicitar la colaboración de los expertos para evaluar la pertinencia con el objetivo general, objetivos específicos, narración y ubicación de los reactivos.

La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de un grupo de cinco (5) expertos, especialistas en estilos de liderazgo y estrategias competitivas, quienes lo evaluaron y determinaron si cada ítem tenía pertinencia con los objetivos de la investigación y con el sector objeto de estudio. Las contribuciones de los expertos ayudaron al fortalecimiento de los cuestionarios.

Por otro lado, la confiabilidad de un instrumento de investigación según Hernández y col (2003) es el grado en el que éste da resultados similares al aplicarlo repetidamente al mismo sujeto.

Existen diversas formas de calcular la confiabilidad, en las investigaciones cuantitativas: métodos de mitades partidas, coeficiente de alfa de Cronbach y medida de estabilidad, entre otras. A diferencia del análisis cuantitativo, en el cual se aplican métodos estadísticos que determinan la confiabilidad del estudio, en el análisis cualitativo no se utilizan coeficientes; más bien, se efectúa una valoración del proceso de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó la técnica de Alfa-Cronbach, a través de la fórmula señalada en la figura 3, cuyos resultados pueden oscilar entre 0 y 1, donde el coeficiente de cero significa nula confiabilidad y 1 constituye total confiabilidad.

Figura 3.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados
- k es el número de preguntas o ítems

Nota. Cálculo del coeficiente de alfa de Conbrach. Por: Cronbach, L. J. (1951).

A su vez, la confiabilidad fue comparada con los criterios que se muestran en la figura 4.

Figura 4.

RANGO			MAGNITUD
0.81	a	1	Muy alta
0.61	a	0.8	Alta
0.41	a	0.6	Moderada
0.21	a	0.4	Baja
0	a	0	Muy baja

Nota: Se presentan la interpretación del coeficiente. Por Silva, 2006.

La confiabilidad se realizó en tres etapas, citadas a continuación:

Inicialmente se validaron los 29 ítems vinculados a la variable de Estrategias Competitivas arrojando un resultado de 0,804 que se traduce en una alta confiabilidad de estos reactivos.

Por su parte, los 19 ítems vinculados a la variable de Estilos de Liderazgo también fueron validados de manera individual bajo la metodología referenciada anteriormente, dando como

resultado un Alfa de Conbrach de 0,822 consolidando de esta manera la confiabilidad del instrumento.

Finalmente, se desarrolló un último análisis respecto a los 48 reactivos que conforman el instrumento de investigación, obteniendo una validación general con un nivel de confiabilidad del 0,810. Resultado que indica la alta confiabilidad del instrumento aplicado en el marco del presente trabajo investigativo.

6.6 Técnicas de procesamiento de la información.

Para el procesamiento de la información se hizo uso de la estadística descriptiva empleando histogramas y tablas de frecuencia a través de las cuales se describe el estado actual de los Estilos de liderazgo de la Alta Dirección y las Estrategias Competitivas en las empresas objeto de estudio. Así mismo, para el desarrollo de la estadística inferencial se empleó el Coeficiente de Correlación de Pearson que constituye una prueba estadística para analizar la relación entre las dos variables de estudio. Los análisis estadísticos se desarrollaron bajo el Software SPSS.

Capítulo 4.

7. Resultados y discusiones, conclusiones, recomendaciones

7.1 Resultados y discusiones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis investigativo realizado tanto a los Estilos de Liderazgo de la alta dirección como a las Estrategias Competitivas, los cuales permiten dar respuesta a los objetivos específicos planteados en la investigación. En el desarrollo del capítulo se resaltan los elementos más representativos de cada una de las dimensiones que componen las variables objeto de investigación.

Se realizará inicialmente un abordaje descriptivo de los resultados relacionados con los estilos de liderazgo y con las estrategias competitivas y posteriormente se presentarán las principales correlaciones identificadas entre ellas.

7.2 Estadísticos descriptivos Estilos de Liderazgo.

Como se referenció en el marco teórico, los Estilos de Liderazgo serán abordados desde sus dimensiones liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez-faire, en este sentido durante el desarrollo de la variable objeto de estudio se hará énfasis en cada una sus dimensiones o subdimensiones que la conforman.

7.2.1 Estadísticos descriptivos Dimensión Liderazgo transformacional.

Respecto a la dimensión liderazgo transformacional, esta se compone por cinco subdimensiones identificadas como influencia idealizada, inspiración motivacional, estímulo intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica.

En lo relacionado con la influencia idealizada, que desde los aportes de Bass (2004) hacen referencia a la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, los resultados del estudio arrojan que en las empresas participantes el ítems asociados con “su jefe demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace”, los resultados destacan la opinión de siempre con un 56.25% y casi siempre con un 43.75% (ver figura 5). De igual manera el 43,75% de los encuestados señalan que siempre su jefe proyecta confianza en su actuar (Ver figura 6) y el 68,75% de los encuestados manifiesta que siempre y casi siempre su jefe establece objetivos claros en lo que debe hacerse (Ver figura 7).

Figura 5.

Coherencia en el actuar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	7	43,75	43,75	43,75
	Siempre	9	56,25	56,25	100,00
	Total	16	100,0	100,0	

Nota: Se presenta Su jefe demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 6.

Proyectar Confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	9	56,25	56,25	56,25
	Siempre	7	43,75	43,75	100,00
	Total	16	100,0	100,0	

Nota: Se presenta Su jefe proyecta confianza en su actuar. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 7.

Establecimiento de objetivos

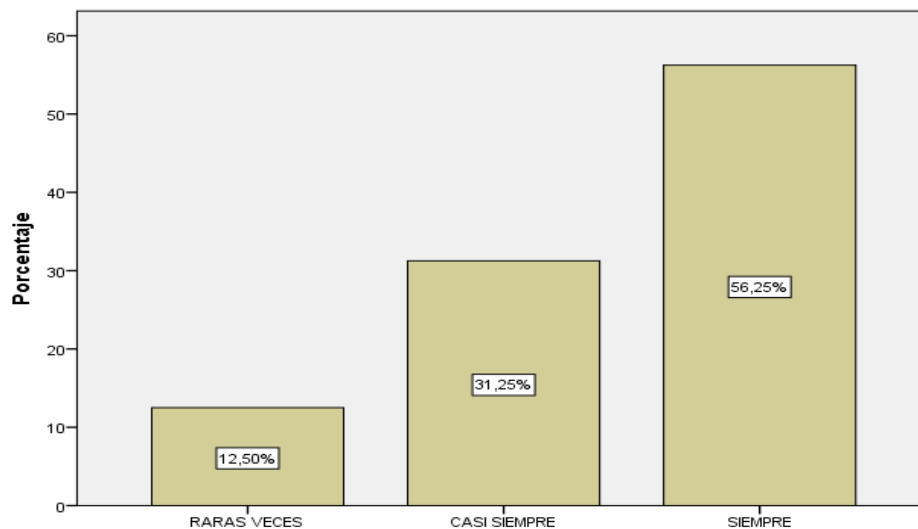
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	5	31,25	31,25	31,25
	Casi Siempre	6	37,50	37,50	68,75
	Siempre	5	31,25	31,25	100,00
	Total	16	100,0	100,0	

Nota: Se presenta Su jefe establece objetivos claros en lo que debe hacerse. Por Luna y Navarro, 2017.

Con respecto a la inspiración motivacional, de acuerdo con Mendoza Martínez (2005), el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos, los resultados del estudio arrojan que su jefe siempre habla de forma optimista sobre el futuro de la empresa y su jefe siempre expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos de la empresa con un 56,3% para ambos ítems (Ver Figuras 8 y 9). Adicionalmente con las respuestas de los colaboradores, se identifica que su jefe siempre

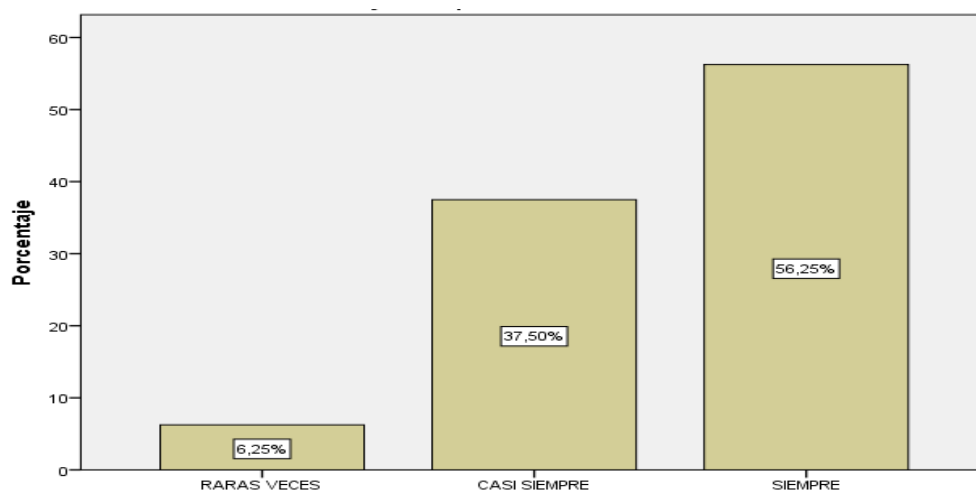
comunica los beneficios que acarrea el alcanzar los objetivos de la empresa con un 62.5% (Ver figura 10).

Figura 8.



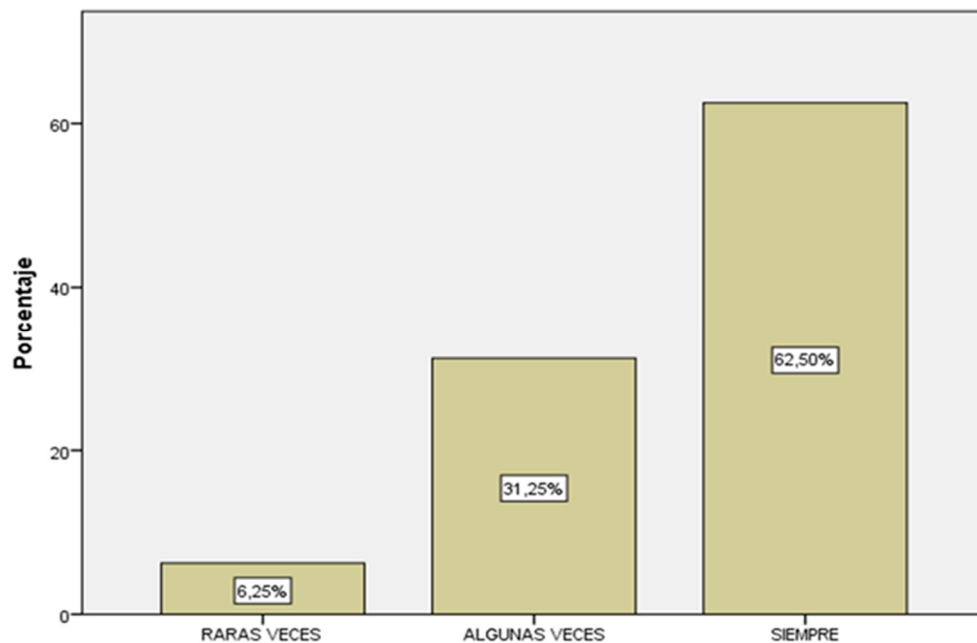
Nota. Forma optimista sobre el futuro de la empresa. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 9.



Nota: confianza en que se alcanzarán los objetivos de la empresa. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 10.



Nota: Beneficios que acarrea el alcanzar los objetivos de la empresa. Por Luna y Navarro, 2017.

De igual manera, sobre el estímulo intelectual el cual se refiere a que el líder estimula a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafíen los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas (Bass y Avolio, 1991); los resultados del estudio afirman que esta teoría es aplicada en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de barranquilla arrojando que su jefe considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas, siempre según el 50% de los encuestados y casi siempre según el 43.75% de los colaboradores (ver figura 11).

Figura 11.

Diferentes perspectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	1	6,25	6,25	6,25
	Casi Siempre	7	43,75	43,75	50,00
	Siempre	8	50,00	50,00	100,00
	Total	16	100,00	100,00	

Nota: Se presenta Su jefe considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. Por Luna y Navarro, 2017.

Al mismo tiempo, la consideración individual que se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación; tratando a los empleados de manera individual de acuerdo a cada una de las características de personalidad y capacidades que ellos tengan para desarrollar una actividad, el líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador (Bryman, 1992), de acuerdo a esto los resultados abren una oportunidad de mejora para los líderes, ya que el 50% de los colaboradores manifestaron a través de la encuesta realizada que solo algunas veces su jefe propició la formación de ellos; mostrando estos resultados evidencia empírica que este ítem no está aportando sustento para el estilo de liderazgo transformacional de los líderes de las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla (Ver figura 12).

Figura 12.

Capacitación del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	8	50,00	50,00	50,00
	Casi Siempre	4	25,00	25,00	75,00
	Siempre	4	25,00	25,00	100,00
	Total	16	100,0	100,0	

Nota: Se presenta Su jefe Propicia la capacitación del personal. Por Luna y Navarro, 2017.

De igual modo interpretando los resultados de la subdimensión tolerancia psicológica estos muestran que los resultados son positivos ya que el 56.25% de las personas participantes respondieron que algunas veces y un 43,75% respondieron que siempre su jefe usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles (Ver figura 13). Estas consideraciones, se constituyen en evidencia empírica que comprueba los supuestos teóricos efectuados por Mendoza (2005), el uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo.

Adicionalmente los colaboradores encuestados manifiestan con un 56,25% casi siempre y con un 43,75% siempre, que su jefe promueve la mejora continua partiendo del aprendizaje de los errores, contribuyendo en este sentido a la mejora del entorno de trabajo y aprendizaje dentro de las empresas (Ver figura 14).

Figura 13.

Sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	9	56,25	56,25	56,25
	Siempre	7	43,75	43,75	100,00
	Total	16	100,00	100,00	

Nota: Se presenta Su jefe usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 14.

Mejora continua partiendo del aprendizaje de los errores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	9	56,25	56,25	56,25
	Siempre	7	43,75	43,75	100,00
	Total	16	100,00	100,00	

Nota: Se presenta Su jefe Promueve la mejora continua partiendo del aprendizaje de los errores. Por Luna y Navarro, 2017.

7.2.2 Estadísticos descriptivos Dimensión Liderazgo transaccional.

Respecto a la dimensión liderazgo transaccional, esta se compone por tres subdimensiones identificadas como premio contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva.

En lo con el premio contingente, los resultados permiten inferir la presencia regular de que el jefe expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas mostrando total favorabilidad con el resultado, ya que un 62.5% manifiesta que siempre lo hace (Ver figura 15); de igual manera los resultados demuestran que la mayor aplicación se enfoca en la recompensa que el trabajador espera por el trabajo realizado siendo así que la sumatoria de los resultados de casi siempre y siempre esté en un 56.25% contraste que prende las alarmas debido a que un 43.75% respondió que algunas veces son recompensados por los objetivos cumplidos (Ver figura 16).

De esta manera se constituyen en evidencia empírica que comprueba los supuestos teóricos efectuados por (Bass y Avolio, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006) en razón que el líder premia a sus seguidores con el intercambio de bienes tangibles o intangibles, que se presenta entre una persona que ha sido reconocida como líder y los seguidores y que se encuentra dirigida al logro de objetivos mutuamente establecidos.

Figura 15.

Satisfacción cuando se cumplen las expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Caso Siempre	6	37,50	37,50	37,50
	Siempre	10	62,50	62,50	100,00
	Total	16	100,00	100,00	

Nota: Se presenta su jefe expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 16.

Recompensa por objetivos cumplidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	7	43,75	43,75	43,75
	Casi Siempre	5	31,25	31,25	75,00
	Siempre	4	25,00	25,00	100,00
	Total	16	100,0	100,0	

Nota: Se presenta su jefe recompensa a sus trabajadores por los objetivos cumplidos. Por Luna y Navarro, 2017.

Con respecto a la subdimensión administración por excepción activa que tiene que ver con que el líder está con una supervisión constante de sus subordinados Burns (1978), los datos arrojados por la aplicación del instrumento evidencia que la comunicación es fluida entre el líder y su equipo ya que siempre está en constante supervisión teniendo como resultado que el 56.25% y el 43.75% respondieron que casi siempre y siempre que el jefe comunica los fracasos o errores con el fin de superarlos como se puede ver en la (figura 17).

Figura 17.

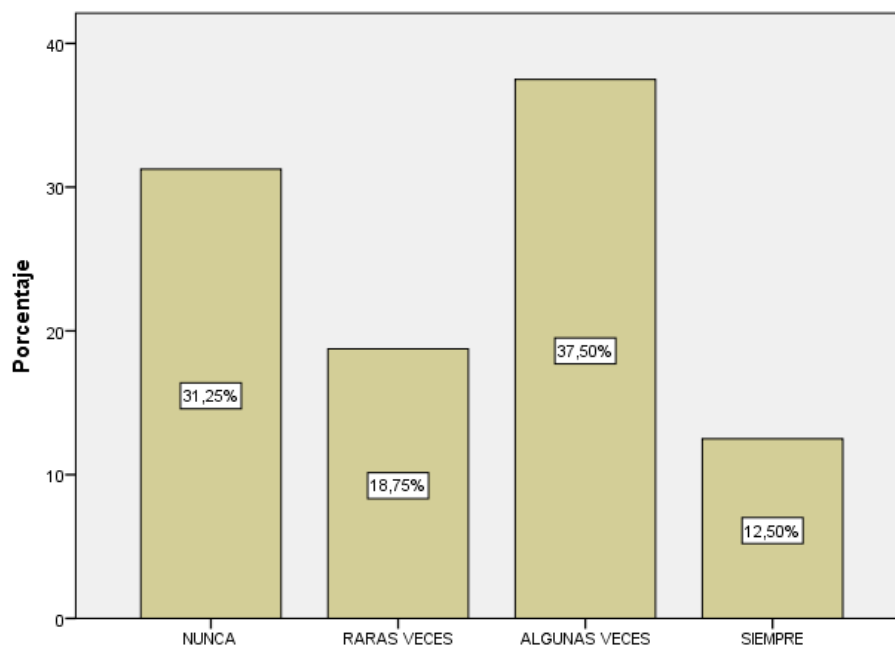
Comunicación de Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	9	56,25	56,25	56,25
	Siempre	7	43,75	43,75	100,00
	Total	16	100,00	100,00	

Nota: Se presenta su jefe comunica los fracasos o errores con el fin de superarlos. Por Luna y Navarro, 2017.

Del mismo modo los resultados para la subdimensión administración por excepción pasiva la cual hace referencia de ese líder que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido Burns (1978), ya que, el líder solo interviene cuando las cosas van mal, los datos obtenidos muestran una división notoria al respecto debido a que el 31.25% de los encuestados dicen que el jefe nunca interviene en la situación inmediatamente se presentan los problemas de igual manera el 18.75% responde a que raras veces lo hace así como solo el 12.5% afirmaron que siempre es oportuna la intervención cuando las cosas no van según lo planeado (Ver figura 18).

Figura 18.

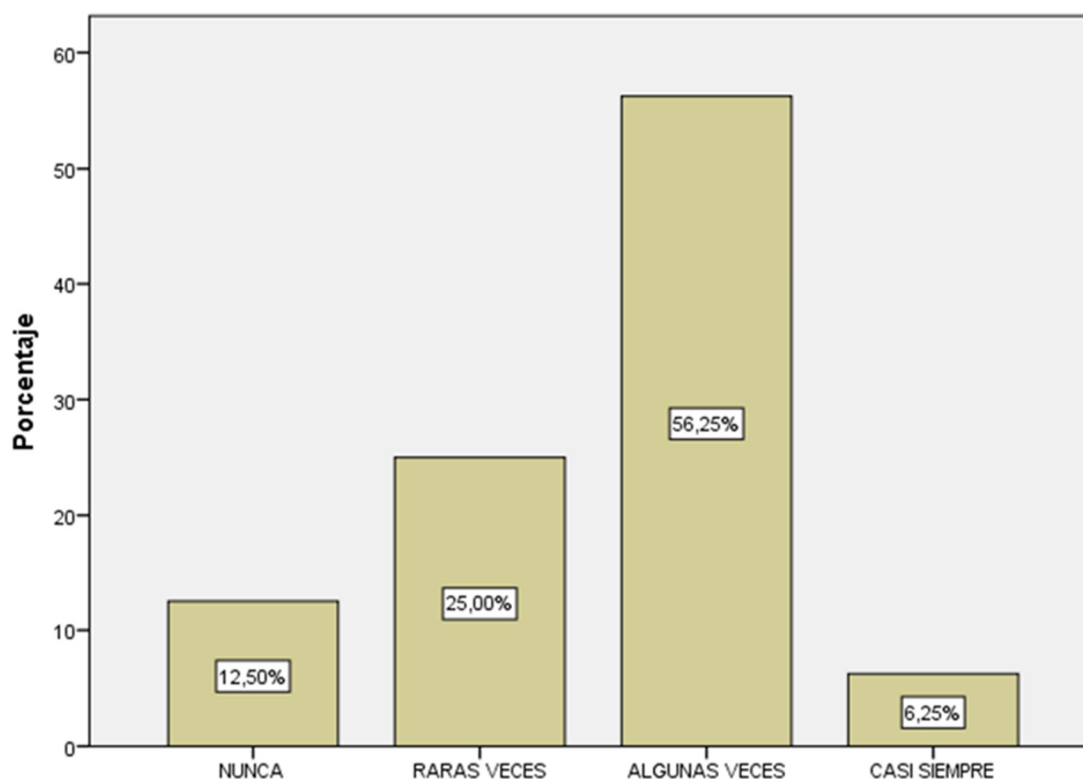


Nota: Su jefe Interviene solo hasta cuando las situaciones en la empresa van mal. Por Luna y Navarro, 2017.

7.2.2.1 Estadísticos descriptivos Dimensión Liderazgo Laissez-Faire

Analizando los resultados relacionados con la subdimensión ausencia de liderazgo se evidencia la poca utilización de esta subdimensión en las empresas exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, arrojando datos donde permite comprobar todo lo contrario a lo expresado por Bass (1990) quien plantea la ausencia total del líder permitiendo así que el subordinado tome la iniciativa y responsabilidad en la tarea que realiza; ante esto el resultado más cercano a este planteamiento es que el 56.25% manifiesta que algunas veces su jefe evita decir cómo se tienen que hacer las cosas dejando que ellos sean quienes las realicen de acuerdo a su preparación y experiencia que tengan en el trabajo (Ver figura 19).

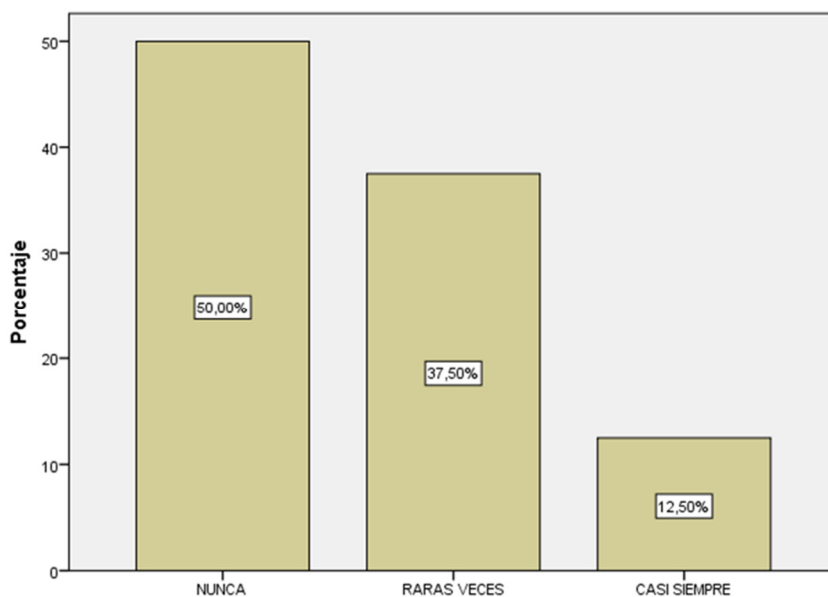
Figura 19.



Nota. Por Luna y Navarro, 2017.

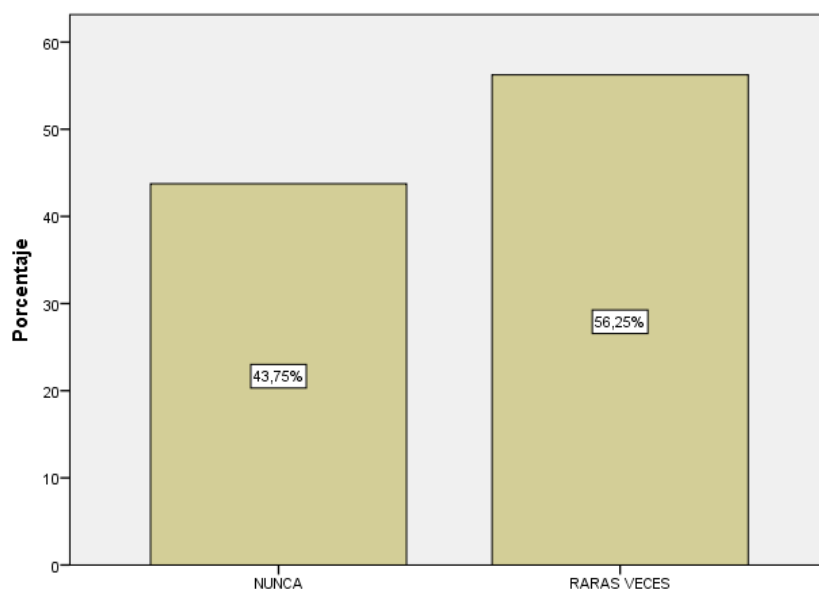
Del otro lado los resultados obtenidos cuando se les pregunto si su jefe brinda poco apoyo en la resolución de los problemas el 50% respondieron que nunca habían sentido que el jefe no los apoyara (Ver Figura 20); de igual manera el 56.25% contestaron que raras veces su jefe evita asumir responsabilidades de seguimiento demostrando así la poca presencia de características típicas de este estilo de liderazgo en estas empresas (Ver figura 21).

Figura 20.



Nota. Por Luna y Navarro, 2017

Figura 21.



Nota. Por Luna y Navarro, 2017.

7.2.3 Estadísticos descriptivos Estrategias Competitivas

De acuerdo a Porter (2006), la estrategia competitiva es la que permite a una persona o empresa ubicarse en una posición favorable que le aporte el crecimiento, desarrollo y perdurabilidad en el mercado logrando así una posición diferenciada de sus competidores. Es por ello que las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla no son ajenas a desarrollar y poner en marcha estrategias para impulsar su crecimiento y desarrollo económico y lograr de esta manera obtener mayor participación en el mercado.

Los indicadores utilizados para recolectar evidencia empírica relacionada con la variable estrategias competitivas, fueron sistematizados a través del diseño de un cuestionario con escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, siendo (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo. Las herramientas estadísticas para analizar la evidencia empírica recolectada, fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda y desviación estándar.

La variable Estrategias Competitivas será abordada desde sus dimensiones Fuerzas Competitivas y Posición Competitiva; en este sentido durante el desarrollo de la variable objeto de estudio se hará énfasis en cada una sus dimensiones o subdimensiones que la conforman.

7.2.3.1 Estadísticos descriptivos Fuerzas Competitivas

Respecto a la dimensión Fuerzas Competitivas, esta se compone por cinco subdimensiones identificadas como barreras de entrada a nuevos competidores, barreras de entrada a productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y rivalidad entre competidores existentes.

En cuanto a las barreras de entrada de nuevos competidores, de acuerdo a lo expresado por Porter (2009), corresponde a aquellas acciones que realiza una empresa para evitar la entrada de nueva competencia al sector; si los obstáculos son grandes y la reacción esperada es muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña. A la luz de los datos arrojados por el instrumento, se puede asumir que las barreras que imponen las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla son considerables, toda vez que la opción de respuesta cuatro, de acuerdo, representa la moda de los datos; asimismo, la mediana establece que más del 50% de los encuestados se encuentran de acuerdo con las afirmaciones que integran esta subdimensión. Además, el promedio de respuestas arroja una media aritmética de 4.14 con un grado de dispersión de 0.687 (Ver figura 22).

Figura 22.

Barrera entrada a nuevos competidores

Ítems	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Su empresa realiza actividades para conocer sus principales competidores	4,06	4	4,00	0,574
Es su empresa desarrollan estrategias para reducir el costo promedio de un producto a medida que aumentan los volúmenes de producción	4,13	4	4,00	0,806
Su empresa invierte recursos para posicionar sus marcas	3,94	4	4,00	0,772
Para la operación de una empresa similar a la suya se requiere una alta inversión en investigación y desarrollo.	4,44	4	4,00	0,512
Medidas de tendencia central de la Subdimensión Barrera de Entrada	4,14	4	4,00	0,687

Nota. Por Luna y Navarro, 2017.

Por otro lado, los aportes que hace Porter (2009) a la subdimensión barrera de productos sustitutos, señalan que los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Cuanto más interesante es la relación calidad-precio que ofrecen los productos sustitutivos, más firme es el límite impuesto a la capacidad de beneficios del sector.

La evidencia empírica obtenida a partir del cuestionario muestra que la mediana indica que el 75% de los encuestados marcaron las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 37.5% respectivamente, afirmando que las organizaciones ofrecen valor agregado a sus clientes en sus productos al mismo tiempo que la relación calidad/precio de los productos, según los resultados obtenidos, es mejor a la de productos sustitutos. De igual forma la moda de este grupo de ítems fue de cuatro. En este caso, la media aritmética fue de 4.03 con una desviación estándar de 0.966 (Ver figura 23).

Figura 23.

Barrera a productos sustitutos

Items	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Su empresa posee alguna propuesta de valor específica para competirle a los productos sustitutos	4,19	4	4,00	0,750
La relación calidad/precio de los productos de su empresa es mejor a la de productos sustitutos	3,88	4	5,00	1,147
Medidas de tendencia central de la Subdimensión Barrera de Productos Sustitutos	4,03	4	4,00	0,967

Nota. Por Luna y Navarro, 2017.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores de acuerdo a lo expresado por Porter (2009), es la capacidad que tiene el proveedor de cambiar las condiciones de negociación bien sea por precio, calidad, cantidad y disponibilidad de la materia prima o servicio.

De acuerdo a lo anterior las industrias exportadoras de productos y sustancias químicas de barranquilla no son ajenas a sufrir por las condiciones que ofrecen sus proveedores es por ello que no se limitan a tener un solo proveedor o estar inmersos ante los cambios de condiciones y disponibilidad en el mercado.

Este punto se puede destacar en los resultados arrojados en la encuesta aplicada a los líderes de estas empresas cuya media obtenida fue de 2.69 con una media aritmética de tres y una desviación estándar de 1,207 (Ver figura 24) esto demuestra que este grupo de empresa no presentan ninguna dificultad en conseguir un nuevo proveedor, aunque sus materias primas sean muy específicas, es decir, la evidencia empírica muestra bajo poder de negociación de los proveedores de industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla.

Figura 24.

Poder de negociación de proveedores

Ítems	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Si un proveedor de una materia prima especial para el proceso incumple con una entrega, su empresa tiene dificultades para conseguir otro proveedor que pueda ayudarle en esa contingencia	1,63	1	1,00	1,025
Las materias primas requeridas por su empresa son muy específicas o especiales	4,00	4	4,00	0,632
Resultaría difícil para su empresa hacer una sustitución de sus principales proveedores de materia prima	2,50	2	2,00	0,632
Proveedores podrían fabricar productos de su empresa	2,63	3	3,00	1,088
Medidas de tendencia central de la Subdimensión Poder de Negociación de Proveedores	2,69	3	2,00	1,207

Nota: Se presenta Subdimensión Poder de negociación de proveedores. Por Luna y Navarro, 2017.

El poder de negociación de compradores de acuerdo a los aportes hechos por Porter (2009) y Johnson (2001) se refiere a que son los consumidores los que pueden manejar el mercado ya sea forzando los precios a la baja, exigiendo aumento en cantidades o mejor calidad de los productos o servicios lográndolo por medio de los volúmenes de compras que realicen, adquisición de productos sustitutos o cambiando hábitos de consumo. Los resultados arrojados por la aplicación del instrumento señalan que la respuesta que caracterizó a los líderes en los ítems relacionados con esta subdimensión fue De acuerdo, con un 52.13% del total. Para este caso, la media aritmética fue de 3.53 con una desviación estándar de 1.077 (Ver figura 25).

Figura 25.

Poder de negociación de compradores

Ítems	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
La compañía cuenta con pocos clientes pero que compran altos volúmenes	3,13	4	4,00	1,025
Sus clientes perciben sus productos con el mismo nivel de calidad que el de los competidores suyos	3,94	4	4,00	0,998
Medidas de tendencia central de la Subdimensión poder de negociacion de compradores	3,53	4	4,00	1,077

Nota: Se presenta Subdimensión Poder de negociación de compradores. Por Luna y Navarro, 2017.

Finalizando con la subdimensión rivalidad entre los competidores existentes, los datos arrojados por el cuestionario aplicado a los directivos empresariales señalan una media aritmética de 3,71 con un grado de dispersión ubicado en 0.898. Así mismo, la moda de cuatro (de acuerdo) indica que la categoría de respuesta que caracteriza la opinión de las unidades de análisis frente a las afirmaciones establecidas con respecto al ítem los costos fijos de su organización son altos. Finalmente, la mediana demuestra estar de acuerdo ante las afirmaciones establecidas en el instrumento para los ítems de esta subdimensión (Ver figura 26).

Figura 26.

Rivalidad entre competidores existentes

Items	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
El crecimiento del mercado de la industria de sustancias y productos químicos es lento	3,38	3	3,00	0,719
Sus competidores poseen capacidades instaladas similares o superiores a las de su organización	3,63	4	4,00	1,147
Los costos fijos de su organización son altos	4,13	4	4,00	0,619
Medidas de tendencia central de la Subdimensión Barrera de Entrada	3,71	4	4,00	0,898

Nota: Se presenta Subdimensión Rivalidad entre competidores existentes. Por Luna y Navarro, 2017.

7.2.3.2 Estadísticos descriptivos Posición Competitiva.

Respecto a la dimensión Posición Competitiva, esta se compone por cuatro subdimensiones identificadas como liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en costos y enfoque en diferenciación.

Respecto al liderazgo en costos, los datos arrojan una media aritmética de 3.66 con una moda de 5 y una desviación estándar de 1,124 (Ver figura 27) evidenciando que la experiencia adquirida a través de los años se ha reflejado en una mejora de la eficiencia de los procesos productivos. De igual manera podemos concluir que a pesar de los altos costos que implica hacer el montaje de una planta de fabricación de productos y sustancias químicas, no se están utilizando toda su capacidad productiva generando subutilización de recursos. Así mismo las empresas no se han visto favorecida por beneficios tributarios al implementar mejoras tecnológicas al producto/proceso lo que permite inferir que esto también les genera a las industrias de la investigación dificultad para bajar costos.

Figura 27.

Liderazgo en costos

Ítems	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
En su empresa incrementar los volúmenes de producción se asocia directamente con una disminución de los costos totales de producción	3,94	4	4,00	0,929
En su organización la experiencia adquirida a través de los años se ha reflejado en una mejora de la eficiencia de los procesos productivos	4,19	5	5,00	0,911
La capacidad productiva de la planta está siendo utilizada al 100%	3,00	3	2,00	1,095
En su empresa las áreas de apoyo están alineadas con el área de Producción para contribuir a reducir los costos	4,06	4	5,00	0,854
Su empresa se ha visto favorecida por beneficios tributarios al implementar mejoras tecnológicas al producto/proceso	3,13	3	3,00	1,310
Medidas de tendencia central de la Subdimensión Liderazgo en costos	3,66	4	5,00	1,124

Nota: Se presenta Subdimensión Liderazgo en Costos. Por Luna y Navarro, 2017.

Por otro lado, la subdimensión Diferenciación se refiere a desarrollar productos u ofrecer servicios únicos a sus clientes logrando posicionamiento en el mercado ya que son difícil de igualar por los competidores. La diferenciación puede basarse el modo de entrega, como se vende, servicio postventa, marketing y un amplio rango de muchos otros factores Porter (2006). Ante la cambiante economía y la constante evolución de los negocios, las empresas exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla realizan todo tipo de maniobras fieles a los planteamientos teóricos.

Para precisar los resultados confirman que la respuesta que representó la opinión de los encuestados para la subdimensión diferenciación fue la opción 4, De acuerdo. Así mismo los resultados obtenidos evidencian que el 50% de las empresas respondieron estar Totalmente de acuerdo con que desarrollan Diferenciación por servicio postventa, seguido con igual determinación 50% Totalmente de acuerdo con *que sus clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por sus productos al reconocer en estas características diferenciadoras con*

respecto a productos de la competencia. El promedio aritmético de las respuestas se ubicó en 3,98 con una desviación estándar de 0,948 (Ver figura 28)

Figura 28.

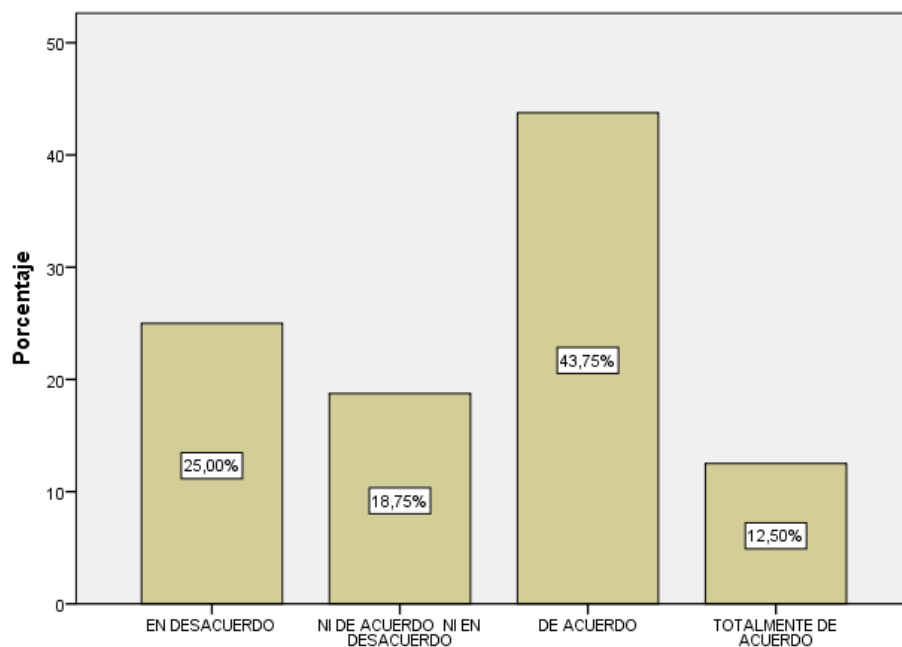
Diferenciación

Ítems	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por producto)	4,00	4	4,00	0,894
Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por proceso)	3,75	4	4,00	0,856
Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por comercialización)	4,00	4	4,00	0,894
Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por calidad)	3,88	4	4,00	1,258
Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por servicio postventa)	4,13	5	5,00	1,025
Sus clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por sus productos al reconocer en estos características diferenciadoras con respecto a productos de la competencia	4,06	5	5,00	0,998
Se consigue una diferenciación sustentable a través del aprendizaje organizacional	4,06	4	4,00	0,772
Medidas de tendencia central de la Subdimensión Diferenciación	3,98	4	4,00	0,949

Nota: Se presenta Subdimensión Diferenciación. Por Luna y Navarro, 2017.

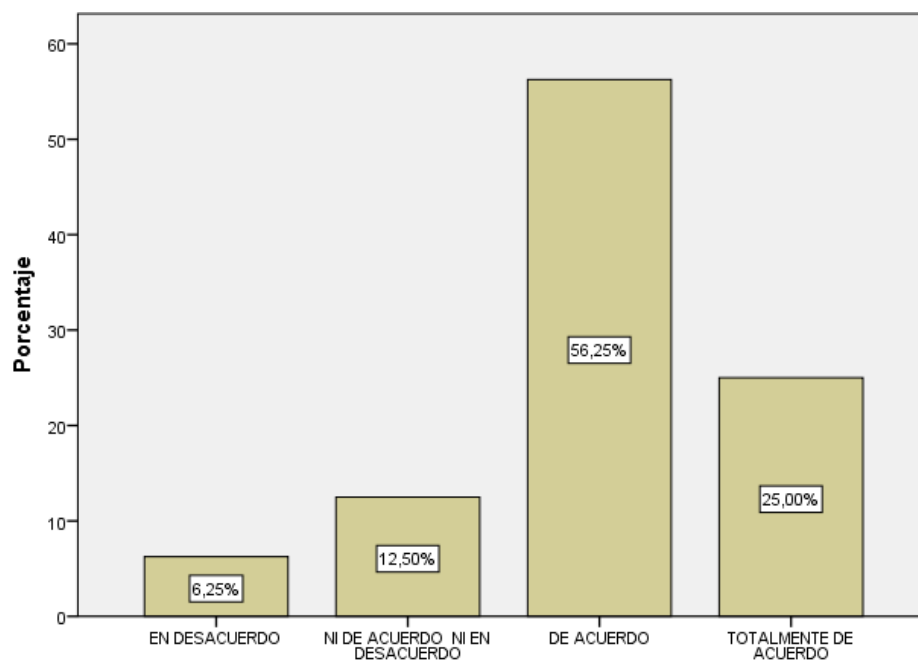
Finalmente, para las subdimensiones enfoque en costos y enfoque en diferenciación, los datos arrojados como resultado de la aplicación del instrumento, muestran que para las industrias exportadores de productos y sustancias químicas de Barranquilla abordadas es más relevante el enfoque en diferenciación que en costos, toda vez que el 81,3% de los encuestados señala estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en señalar que la organización implementa estrategias de diferenciación para un segmento específico del mercado, contra un 56,3% que señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que en su organización implementan estrategias de liderazgo en costos para un segmento específico del mercado (ver figuras 29 y 30).

Figura 29.



Nota: Estrategias de Liderazgo en costo para un segmento específico del mercado. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 30.



Nota. Estrategias de diferenciación para un segmento específico del mercado. Por Luna y Navarro, 2017.

7.2.4 Correlación entre Estilos de liderazgo de la alta dirección y Estrategias

Competitivas en industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla.

El análisis correlacional entre las variables de investigación se fundamenta en el coeficiente de correlación de Pearson, representado estadísticamente con la letra r . Sus valores oscilan entre -1 a 1, significando que mientras su valor sea más cercano a 1 o -1 la correlación tiende a ser positivamente perfecta o negativamente perfecta (Hernández et al, 2006). Seguidamente, se realiza una presentación de los posibles valores arrojados por el coeficiente de Pearson con su respectiva interpretación o análisis (tabla 3).

Tabla 3.

Interpretación de los valores arrojados por el coeficiente de correlación de Pearson

<i>Coeficiente r Pearson</i>	<i>Análisis e interpretación</i>
-1.00	relación negativa perfecta (A mayor X menor Y de manera proporcional).
-0.90	relación negativa muy fuerte.
-0.75	relación negativa considerable.
-0.50	relación negativa media.
-0.25	relación negativa débil.
-0.10	relación negativa muy débil
0.00	existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	relación positiva muy débil.
+0.25	relación positiva débil.
+0.50	relación positiva media.
+0.75	relación positiva considerable.

+0.90 rrelación positiva muy fuerte.

+1.00 Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y o a menor X menor Y).

Nota. Hernández et al, 2006.

7.2.4.1 Correlación de los Ítems

En una revisión inicial de la totalidad de los ítems de las dos variables presentadas en el instrumento, se observan coeficientes de correlación r de Pearson débiles entre la mayor parte de los ítems moviéndose dicha correlación entre -0,492 y +0,465, considerando por tanto que las correlaciones fueron débiles, muy débiles y entre algunos ítems nula (ver tablas 5 y 6).

Se observaron algunas excepciones a lo señalado en el párrafo anterior como por ejemplo la correlación positiva media con un nivel de significancia de 0,05 con coeficiente de correlación de Pearson de 0,581 observada entre la realización de actividades para conocer sus principales competidores (ítem 1) y el uso del humor por parte del jefe para bajar la tensión en situaciones difíciles (ítem 40). Seguidamente, se presenta correlación también entre el ítem 1 y comunicar su jefe los fracasos o errores con el fin de superarlos (ítem 44), con un coeficiente de Pearson ubicado también en 0.581. Se señala también la correlación negativa media con un nivel de significancia de 0,05 con coeficiente de correlación de Pearson de -0,509 observada entre el ítem 1 y el evitar el jefe decir cómo se tienen que hacer las cosas (ítem 46). (ver tabla 5).

Respecto al aprovechamiento de las economías de escala por parte de las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos (ítem 2), se infiere correlación positiva media con el ítem 44 (comunicar el jefe los fracasos o errores con el fin de superarlos, índice r de 0.504) correlación con un grado de confianza del 95%. También se observa una correlación positiva

media con un índice r de 0,601 entre el ítem 27 relacionado con que se consigue una diferenciación sustentable a través del aprendizaje organizacional y el ítem 44 (ver tablas 5 y 6).

Manifestando de igual forma, con un índice r de 0.516, correlación positiva media entre las afirmaciones 9 y 32 (tabla 23) con un nivel de significancia de 0.05. Arrojando información empírica respecto a la correlación entre la dificultad de sustituir los principales proveedores y el establecer el jefe objetivos claros en lo que debe hacerse.

Así mismo, se presenta una correlación positiva media entre el ítem 12 y 46 de la tabla 5 donde se puede inferir a partir del índice r Pearson de 0.539 que la percepción de diferenciación del producto guarda relación con el evitar el jefe decir cómo se tienen que hacer las cosas, lo anterior con un nivel de significancia de 0.05.

Finalmente, señalar también entre las pocas correlaciones media observadas a partir de la presente investigación, la correlación negativa con índice r de Pearson de -0,504 entre el desarrollo de diferenciación por servicio postventa en la organización (ítem 25) y considerar el jefe diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas (ítem 36) (ver tabla 6).

Tabla 5.

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems	Liderazgo Transformacional										Liderazgo Transaccional				Liderazgo Laissez-Faire																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
			Influencia idealizada			Inspiración motivacional			Estímulo intelectual	Consideración individual		Tolerancia Psicológica		Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Ausencia de liderazgo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
			30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			Su jefe proyecta confianza en su actuar			Su jefe Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace			Su jefe Establece objetivos claros en lo que debe hacerse			Su jefe Habla de forma optimista sobre el futuro de la empresa			Su jefe Expone confianza en que se alcanzarán los objetivos de la empresa			Su jefe Comunica los beneficios que acarrea el alcanzar los objetivos de la empresa			Su jefe Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas			Su jefe Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo			Su jefe Es receptivo acerca de las necesidades de sus trabajadores			Su jefe Propicia la capacitación del personal			Su jefe Usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles			Su jefe Promueve la mejora continua partiendo del aprendizaje de los errores			Su jefe Expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas			Su jefe Recompensa a sus trabajadores por los objetivos cumplidos			Su jefe Comunica los fracasos o errores con el fin de superarlos			Su jefe Interviene solo hasta cuando las situaciones en la empresa van mal			Su jefe Evita decir cómo se tienen que hacer las cosas			Su jefe Brinda poco apoyo en la resolución de los problemas			Su jefe Evita asumir responsabilidades de seguimiento																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6.

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems	Liderazgo Transformacional												Liderazgo Transaccional				Liderazgo Laissez-Faire				
			Influencia Idealizada			Inspiración motivacional			Estímulo intelectual		Consideración individual		Tolerancia Psicológica		Recompensa contingente		Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Ausencia de liderazgo				
			30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
			Su jefe proyecta confianza en su actuar	Su jefe Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace	Su jefe Establece objetivos claros en lo que debe hacerse	Su jefe Habla de forma optimista sobre el futuro de la empresa	Su jefe Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos de la empresa	Su jefe Comunica los beneficios que acarrea el alcanzar los objetivos de la empresa	Su jefe Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	Su jefe Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo	Su jefe Es receptivo acerca de las necesidades de sus trabajadores	Su jefe Propicia la capacitación del personal	Su jefe Usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles	Su jefe Promueve la mejora continua partiendo del aprendizaje de los errores	Su jefe Expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas	Su jefe Recompensa a sus trabajadores por los objetivos cumplidos	Su jefe Comunica los fracasos o errores con el fin de superarlos	Su jefe Interviene solo hasta cuando las situaciones en la empresa van mal	Su jefe Evita decir cómo se tienen que hacer las cosas	Su jefe Brinda poco apoyo en la resolución de los problemas	Su jefe Evita asumir la responsabilidad de los problemas		
ESTILOS DE LIDERAZGO																							
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS																							
Posición Competitiva	Liderazgo en costos	16	En su empresa incrementar los volúmenes de producción se asocia directamente con una disminución de los costos totales de la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.219 .415 16	-.201 .454 16	0,000 1,000 16	-.261 .329 16	-.314 .236 16	-.117 .665 16	-.178 .509 16	-.199 .461 16	-.064 .814 16	-.189 .484 16	.201 .454 16	-.201 .454 16	-.054 .843 16	.070 .797 16	.201 .454 16	-.249 .352 16	.138 .611 16	-.018 .947 16	.219 .415 16
		17	En su organización la experiencia adquirida a través de los años se ha reflejado en una mejora de la eficiencia de los procesos productivos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.188 .487 16	-.241 .368 16	.090 .741 16	-.356 .262 16	-.298 .531 16	-.169 .466 16	-.196 .427 16	-.398 .167 16	-.045 .868 16	-.363 .717 16	.098 .368 16	-.241 .266 16	-.128 .636 16	-.038 .888 16	.098 .717 16	-.296 .266 16	.028 .918 16	-.165 .542 16	.188 .487 16
		18	La capacidad productiva de la planta está siendo utilizada al 100%	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.238 .376 16	-.356 .175 16	-.149 .582 16	-.300 .259 16	-.224 .404 16	-.220 .414 16	-.097 .722 16	-.186 .491 16	-.267 .317 16	-.284 .286 16	-.119 .661 16	-.356 .175 16	-.365 .164 16	-.073 .788 16	-.119 .661 16	-.185 .492 16	.299 .260 16	-.122 .653 16	.238 .376 16
		19	En su empresa las áreas de apoyo están alineadas con el área de Producción para contribuir a reducir los costos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.067 .806 16	-.086 .752 16	.096 .725 16	-.178 .510 16	-.042 .877 16	.057 .833 16	.070 .797 16	-.261 .329 16	-.016 .953 16	-.251 .349 16	.086 .752 16	-.086 .752 16	-.098 .719 16	.111 .682 16	.238 .375 16	-.323 .223 16	-.054 .843 16	-.137 .614 16	.067 .806 16
		20	Su empresa se ha visto favorecida por beneficios tributarios al implementar mejoras tecnológicas al producto/proceso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.286 .284 16	-.410 .115 16	-.436 .091 16	-.483 .058 16	-.367 .162 16	-.430 .096 16	-.152 .575 16	-.184 .494 16	-.189 .484 16	-.327 .217 16	.012 .964 16	-.410 .115 16	-.331 .211 16	-.099 .715 16	-.087 .749 16	-.227 .397 16	.305 .251 16	-.178 .509 16	.286 .284 16
	Diferenciación	21	Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por producto)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,000 1,000 16	0,000 1,000 16	-.183 .499 16	-.147 .587 16	0,000 1,000 16	0,000 1,000 16	-.118 .662 16	-.114 .675 16	.082 .763 16	-.087 .749 16	.291 .274 16	0,000 1,000 16	0,000 1,000 16	-.179 .508 16	.145 .591 16	-.170 .529 16	-.183 .497 16	0,000 1,000 16	0,000 1,000 16
		22	Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por proceso)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.190 .481 16	-.114 .674 16	0,000 1,000 16	.019 .944 16	-.120 .659 16	-.088 .747 16	-.155 .567 16	-.149 .583 16	-.192 .475 16	-.182 .500 16	.114 .674 16	-.114 .674 16	-.078 .774 16	-.257 .337 16	.114 .674 16	.044 .870 16	.024 .930 16	.234 .384 16	.190 .481 16
		23	Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por comercialización)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.436 .091 16	-.145 .591 16	-.456 .076 16	-.220 .412 16	-.092 .736 16	-.134 .620 16	-.592 .016 16	-.228 .397 16	-.246 .359 16	.087 .749 16	-.145 .591 16	-.145 .591 16	-.149 .582 16	-.179 .508 16	.145 .591 16	.283 .287 16	.275 .303 16	.447 .082 16	.436 .091 16
		24	Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por calidad)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.090 .739 16	.116 .668 16	.389 .136 16	.346 .189 16	.057 .834 16	.209 .437 16	-.011 .969 16	.111 .682 16	-.036 .894 16	.093 .732 16	.090 .739 16	.116 .668 16	.132 .625 16	-.087 .748 16	-.013 .962 16	.116 .669 16	-.122 .653 16	.185 .492 16	-.090 .739 16
		25	Qué tan de acuerdo se encuentra con que este tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa (Diferenciación por servicio postventa)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.238 .375 16	-.016 .953 16	-.239 .373 16	.024 .930 16	.170 .529 16	.154 .046 16	-.504 .061 16	-.137 .046 16	-.241 .614 16	.038 .889 16	-.111 .682 16	-.016 .953 16	-.163 .547 16	-.049 .858 16	.270 .312 16	.105 .698 16	.070 .797 16	.358 .174 16	.238 .375 16
		26	Sus clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por sus productos al reconocer en estos características diferenciadoras con respecto a productos de la competencia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.057 .834 16	.187 .487 16	-.082 .763 16	-.152 .573 16	-.036 .895 16	-.011 .967 16	-.259 .333 16	-.019 .944 16	.280 .294 16	.176 .516 16	.204 .449 16	.187 .487 16	.317 .231 16	.335 .204 16	.465 .070 16	-.022 .935 16	.118 .663 16	.084 .758 16	.057 .834 16
		27	Se consigue una diferenciación sostenible a través del aprendizaje organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.095 .727 16	.411 .114 16	.212 .432 16	.229 .394 16	.272 .308 16	.375 .153 16	-.197 .464 16	.107 .693 16	.267 .318 16	.328 .215 16	.263 .324 16	.411 .114 16	.410 .115 16	.330 .212 16	.601 .014 16	.037 .892 16	-.060 .826 16	.281 .292 16	-.095 .727 16
	Enfoque Costos	28	La organización implementa estrategias de liderazgo en costo para un segmento específico del mercado	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.134 .620 16	-.118 .662 16	0,000 1,000 16	-.203 .450 16	-.164 .544 16	-.077 .778 16	-.006 .981 16	-.228 .395 16	-.022 .935 16	-.170 .529 16	.118 .662 16	-.118 .662 16	-.049 .858 16	-.053 .845 16	.118 .662 16	-.151 .578 16	.005 .985 16	-.016 .953 16	.134 .620 16
		29	La organización implementa estrategias de diferenciación para un segmento específico del mercado	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.159 .556 16	.159 .556 16	.200 .458 16	-.080 .767 16	-.100 .712 16	.074 .786 16	.130 .632 16	.249 .352 16	.359 .173 16	.286 .283 16	.319 .229 16	.159 .556 16	.327 .217 16	.392 .134 16	.159 .556 16	-.186 .490 16	.201 .456 16	-.163 .546 16	-.159 .556 16

Nota: elaboración manual de los autores.

7.2.4.2 Correlación por las dimensiones y subdimensiones de las variables

Para el desarrollo del presente acápite, se determinaron los pesos de cada una de las dimensiones objeto de investigación, las cuales fueron posteriormente correlacionadas a través del coeficiente de Pearson, estableciendo los resultados que se presentan a continuación y sobre los cuales se resalta que se observan coeficientes de correlación r de Pearson muy débiles entre las dimensiones liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez-faire (de la variable estilos de liderazgo) y las dimensiones fuerzas competitivas y posición competitiva (de la variable estrategias competitivas) tal como se muestra en la figura 31.

No obstante lo anterior, respecto a la dimensión fuerzas competitivas de la variable estrategias competitivas, la evidencia empírica arroja una correlación positiva considerable con la dimensión posición competitiva de la misma variable con un índice r de 0,787 con un nivel de significancia de 0,05 (ver figura 31).

En cuanto a las dimensiones de la variable estilos de liderazgo, se observa una correlación positiva media entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (figura 31) con un índice r de 0,647 y un nivel de significancia de 0.05. A su vez, entre las dimensiones liderazgo transformacional y laissez-faire se presenta una correlación negativa media de con un nivel de significancia de 0,05 con coeficiente de correlación de Pearson de -0,560.

Figura 31.

		Liderazgo Tranformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez.Faire	Fuerza Competitiva	Posición Competitiva
Liderazgo Tranformacional	Correlación de Pearson	1	,647**	-,560*	,149	-,138
	Sig. (bilateral)		,007	,024	,583	,610
	N	16	16	16	16	16
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,647**	1	,145	,075	-,066
	Sig. (bilateral)	,007		,592	,782	,809
	N	16	16	16	16	16
Laissez.Faire	Correlación de Pearson	-,560*	,145	1	-,101	,173
	Sig. (bilateral)	,024	,592		,710	,523
	N	16	16	16	16	16
Fuerza Competitiva	Correlación de Pearson	,149	,075	-,101	1	,787**
	Sig. (bilateral)	,583	,782	,710		,000
	N	16	16	16	16	16
Posición Competitiva	Correlación de Pearson	-,138	-,066	,173	,787**	1
	Sig. (bilateral)	,610	,809	,523	,000	
	N	16	16	16	16	16

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Se presenta correlaciones entre las dimensiones de las variables estrategias competitivas y estilos de liderazgo. Por Luna y Navarro, 2017.

7.2.4.3 Análisis correlacional entre las variables Estilos de liderazgo y Estrategias competitivas.

La determinación del análisis correlacional entre los estilos de liderazgo y las estrategias competitivas se desarrolló determinando un valor para cada una de las variables, derivado de los pesos de sus respectivas dimensiones, los cuales fueron correlacionados por medio del coeficiente de Pearson.

Como resultado de esta prueba, se obtiene una correlación muy débil entre las dos variables objeto de investigación representado en un coeficiente r de Pearson de 0.053 con un nivel de significancia de 0.01 (figura 32), el cual también se puede apreciar en la figura 33 asociada a un diagrama de dispersión.

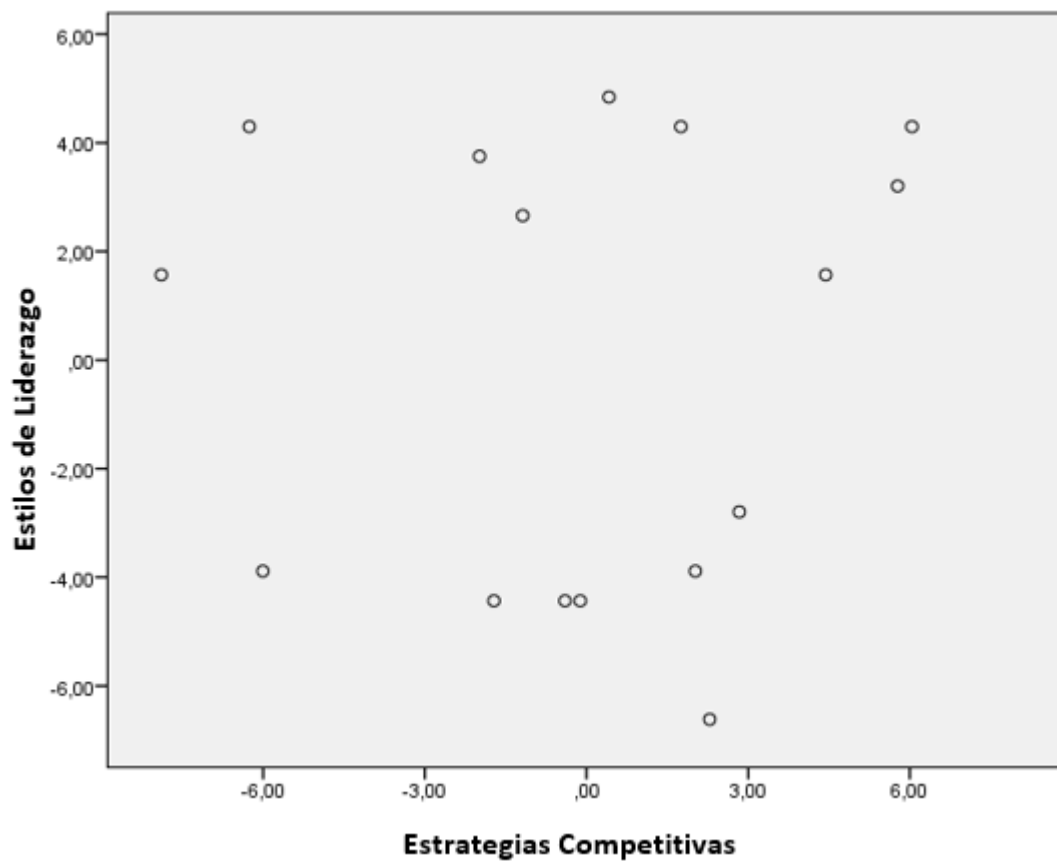
Lo anterior se constituye en evidencia empírica que refuta los fundamentos teóricos desarrollados por Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado & Rodríguez-Ponce (2010), en razón a que en el contexto de las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de la ciudad de Barranquilla, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan positiva y significativamente sobre la estrategia de la organización.

Figura 32.

Correlaciones			
		Estrategia Competitiva	Estilos de Liderazgo
Estrategia Competitiva	Correlación de Pearson	1	,053
	Sig. (bilateral)		,847
	N	16	16
Estilos de Liderazgo	Correlación de Pearson	,053	1
	Sig. (bilateral)	,847	
	N	16	16

Nota: Se presenta correlaciones entre las variables estilos de liderazgo y estrategias competitivas. Por Luna y Navarro, 2017.

Figura 33.



Nota: Tomado de Diagrama de dispersión entre Estilos de liderazgo y estrategias competitivas. Por Luna y Navarro, 2017.

8. Conclusiones

Durante el desarrollo de la investigación, se planteó como objetivo general el análisis de la relación existente entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas de las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla; para este efecto, se partió de una investigación de enfoque cuantitativo y alcance correlacional. Por otro lado, la recolección de los datos se efectuó a partir de la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert. A partir de esta metodología, se recolectó la evidencia empírica necesaria a fin de materializar los objetivos establecidos y plantear las conclusiones de este apartado.

En cuanto a la variable estilos de liderazgo, de acuerdo con lo señalado por los colaboradores de las industrias objeto de investigación, estos poseen mayores componentes de liderazgo transformacional y transaccional que de la dimensión *laissez-faire*, lo cual denota que no hay ausencia de liderazgo en tales industrias. Se destacan como los ítems con mayor relevancia en la conformación de las componentes del liderazgo transformacional y transaccional, los relativos a coherencia en el actuar, confianza en lograr los objetivos, apertura a las opiniones, aprendizaje de los errores y reconocimiento por el logro.

Con relación a la variable estrategias competitivas, y a su dimensión fuerzas competitivas, se resalta la fortaleza en la parte estratégica de las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla en lo relacionado con las barreras de entrada a nuevos competidores y a productos sustitutos. No obstante, los datos arrojados por la investigación señalan que los aspectos relacionados con el poder de negociación por parte de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes, afecta la estructura de su sector y se infiere por tanto que impacta en la rentabilidad del mismo. La fuerza competitiva relacionada con el poder

de negociación de los proveedores a la luz de los datos recopilados, parece no significar de mayor relevancia para las industrias analizadas en la presente investigación.

En lo relativo a la dimensión posición competitiva de la variable estrategias competitivas, se observa mayor inclinación a desarrollar aspectos estratégicos de diferenciación sobre aspectos estratégicos relacionados con un liderazgo en costos, toda vez que se evidencian aspectos como que el 44% de los líderes encuestados están en desacuerdo que la capacidad productiva de la planta esté siendo usada plenamente.

Como resultado principal de la investigación y dando respuesta al tercer objetivo específico, se observan correlaciones débiles y muy débiles entre los diferentes indicadores que integran las variables estilos de liderazgo y estrategias competitivas en el contexto de industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla; lo que indica, que los elementos que conforman los estilos de liderazgo de los directivos, no se relacionan con el desarrollo de estrategias competitivas de las organizaciones, constituyéndose lo anterior en evidencia empírica que refuta los fundamentos teóricos desarrollados por Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado & Rodríguez-Ponce (2010).

9. Recomendaciones

A la luz de los datos y resultados de la presente investigación, se evidenciaron una serie de aspectos que pudiera ser relevante atenderlos y estudiarlos en detalle toda vez que esto puede significar una mejor operación de las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla que al final lo que busca es hacerlas más competitivas.

Con relación a aspectos relacionados con la variable estrategias competitivas es importante aumentar el número de clientes que poseen las industrias objeto de investigación a fin de reducir el impacto generado por pocos compradores que pueden afectar la rentabilidad de estas industrias. También es necesario incluir elementos diferenciadores a nivel de calidad en sus productos de tal forma que sus clientes consideren que tales productos son superiores a los de sus competidores.

Respecto a la alta rivalidad entre los competidores existentes, los autores se permiten sugerir a las industrias de sustancias y productos químicos de Barranquilla propender por la diversificación de sus productos y apuntar a la mejora en la eficiencia en sus operaciones, apoyado esto último en acciones que apunten a una mayor utilización de la capacidad productiva y a aprovechar los beneficios tributarios productos de mejoras tecnológicas al proceso. Esto último también apoyaría el aspecto de diferenciación por proceso, que fue el aspecto de diferenciación en la que los encuestados coincidieron que era el que menos estaba siendo abordado por las empresas.

Las recomendaciones de los autores con relación a los estilos de liderazgo, se direccionan hacia fortalecer la formación del personal, ya que este es un aspecto clave en cualquier organización que apunte a ser de clase mundial y que quiera ser realmente competitiva. También importante señalar que aunque los colaboradores encuestados señalaron que su jefe expresaba

satisfacción cuando se cumplían las expectativas, el aspecto de compensación o recompensa por el logro de los objetivos cumplidos no fue tan bien valorado, lo cual en ningún caso puede pasarse por alto, en virtud que constituye un elemento clave en la motivación del personal.

Referencias

- Adams, J. y Yoder, J.D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos aires: Ediciones Granica.
- Aldazoro, M. (2004). *Estilos de liderazgo de los gerentes generales de empresas privadas venezolanas según el enfoque de Bernard Bass*. (Tesis de maestría). Venezuela: Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Metropolitana.
- Álvarez, O.; Castillo, I. & Coral, F. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de Taekwondo. *Universitat de les Illes Balears*, 19 (2), 219–230. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/>
- Ayoub, J.L. (2009). *Enfoque conductista del liderazgo. Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario de Investigaci3n
- Banco de la Republica: INFORME DE COYUNTURA ECON3MICA REGIONAL Barranquilla Atlántico 2015. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_atlantico_2015.pdf
- Bandura, A. (1986/1987). *Pensamiento y acci3n. Fundamentos sociales* (Trad. M. Zaplana). Barcelona: Martínez Roca.
- Barrios, E. (2000). *Gesti3n de las Competencias*. Recuperado de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4ta. Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1991). The full-range of leadership development: Basic and advanced manuals. Center for Leadership Studies, Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3ra. Ed.). Redwood, City, CA: Mind Garden.
- Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico en la investigación (Como hacer un diseño de investigación). 4a edición. Maracaibo: Editorial de La Universidad del Zulia.
- Beraun, Lida. (2011). Teoría de los rasgos por liderazgo para generar capacidades. Mercurio Publicaciones. Huánuco, Perú. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/56014709/Liderazgo-Para-Generar-Capacidades>
- Badford, L. P., & Lippitt, R. (2005). Building a democratic work group. Management and Philosophy, 22(3), 142-173.
- Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence. Journal of Management Development, 28,(9), p.748-770.
- Brito, N. (2003). *Diseño de una estrategia competitiva para las microempresas del sector telecomunicaciones del distrito metropolitano de Caracas* (tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cámara de Comercio de Barranquilla: BOLETÍN DE COYUNTURA ECONÓMICA DE BARRANQUILLA 2015. Recuperado de: <http://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2016/04/Boletín-de-Coyuntura-Económica-de-Barranquilla-2015.pdf>
- Cardona, P. (2000). En busca de las competencias directivas. IEEM: Revista de antiguos alumnos, 2, 84-89.
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2009). Como desarrollar las competencias de Liderazgo. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

- Carrasco, M. (2003). Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Carrión, J. (2007). Estrategia, de la visión a la acción. 2ª Ed. Madrid: Esic Editorial.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la investigación educativa. 3ª Ed. Maracaibo: Gráfica González.
- Chiriboga, P., Caliva, E., Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). Formando agrolíderes metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. Ica.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T. y Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302.
- Contreras, F. & Sáez, C. (2008). Estilos de liderazgo en honorables diputados. Congreso Nacional de Chile. Espacio Abierto, (001): 53-72, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/>
- Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 152-181.
- Cowsill, R. y Grint, K. (2008). Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 188-195.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum Talca*, (2.22) Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-3762007000200004&script=sci_arttext

- David, F. (2003) Concepto de Administración Estratégica. Novena Edición. México: Editorial Prentice. Hall.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica: cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces. 11ª Ed. México: Pearson Educación.
- De Ansorena, A. (2001). 15 Pasos para la Selección de Personal con éxito. 2da. ed. Madrid: Editorial Paidós.
- De Freitas, A. (2003). *Estratégias competitivas: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de colatina/es* (tesis de maestría). Universidad Federal de Santa Catarina.
- De Freitas, M. (2013). *Gestión de costos en las empresas del sector panadero del municipio Maracaibo del estado de Zulia* (tesis de maestría). Universidad del Zulia.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fusil, E. (2001). Estilos de liderazgo, Capacitación Gerencial, Planificación Estratégica y Productividad Organizacional. Tesis maestría Universidad del Zulia.
- Gento Samuel, (1998). Gestión y supervisión de centros educativos. San José de Costa Rica. Disponible en la página:
<http://books.google.com/books?id=G7Fu1cKPlqcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consultado el 10-03-2016)
- Gil, I., Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 117 - 126. Recuperado de:
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/283/264>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*. P.157–194. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>
- Hay Group Andino (2001). Competencias en la Gestión Humana. Documento no publicado.

- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. México: Thomson Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª edición. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (2007). *Management of organizational behavior: leading human resources* (9na. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hodge, B., & Johnson, H. (1970). *Administración y organización*. Argentina: El Ateneo.
- Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65(2), 117-127.
- Hollander, E.P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71(5), 387-397.
- Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation (Vol. 5, pp. 33-69). En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics. A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Hollander, E.P. (1979). The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a transactional approach to leadership. *Journal of Management*, 5(2), 157-165.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

- Homans, G.C. (1974). Social behavior: Its elementary forms (Ed. Rev. de 1961). New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership (pp. 429-455). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. y Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. En M.M. Chemers y R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspective and directions (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) (1999). Manual de Procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales. Recuperado de: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/infot6/index.htm
- Johnson, G., Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Jung, D.J., Avolio, B.J. (2000) Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Koehler, J.W. y Pankowski, J.M. (1997). Transformational leadership in government. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración. Una Perspectiva Global. (13ª Ed.). México: McGraw Hill. Pp. 667
- Likert, R. (2009). Administración II, Ingeniería en transporte. Teoría del clima organizacional. Recuperado de: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoría-del-clima-organizacional-de.html>

- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional, primer seminario. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/lmr/
- Martínez-Carrasco, F., López, J. y Marín, J. (2013). Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia. *Revesco*, 111, 108-136. Recuperado de: <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20111.5%20Federico%20MARTINEZ->
- Martínez, R. & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*.(005): 105–131. Recuperado <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>.
- Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México D.F., México: Limusa.
- Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro (2005): Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional. Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, 330 pp. Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mertens, L. (1996). Sistemas de competencias laborales: surgimiento y modelos. Documento de referencia, Seminario Internacional “Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 23 al 25 Mayo de 1996.
- Mintzberg, H. (2004). El Trabajo del directivo: Folclore y realidad. En *Harvard Business Review* (Ed), Liderazgo (pp. 1-37). Barcelona: Deusto.
- Navarro y Villalobos (1996). Investigación Cualitativa. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Ediciones de la Universidad del Zulia (Ediluz).
- Northouse, P. (2007). Leadership: Theory and practice (4ta. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Oficina Nacional de Innovación y Gestión. Buenos Aires, Argentina (2002). Competencias laborales en la administración pública. Serie para la mejora continua en las organizaciones públicas. Recuperado de: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>
- Pastor, V. (1999). Gestión y desarrollo de competencias. Revista Estudios Empresariales, número 101- 3. Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Peris Pichastor, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis doctoral Universitat Jaume I. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Perozo de Peña, K. (2004). Estilos de liderazgo de los directores y desempeño laboral de los docentes en las escuelas básicas. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Estudios para graduados, Maestría en Educación.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2006). Ventaja competitiva. 5ª reimpresión. México: CECSA.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4, 36-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241004>
- Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, 12 (2), 201-210.
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 25, 5-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Real Academia Española RAE. (2006). Diccionario esencial de la lengua española.
- Rodríguez- Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v32n8/art07.pdf>

- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M. & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373-382. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77218814011>
- Ruiz, G. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Tesis Maestría en Educación Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/Ruiz_cg.pdf
- Shamir B, House R, Arthur M (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Silva, J. (2006). Metodología de la Investigación. 1ª Ed. Ediciones CO-BO
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Tesis Maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Stiefel, B. Coord. (2002). Educación para la ciudadanía: un enfoque basado en el desarrollo de competencias transversales. España. Narcea, S.A.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership. A survey of theory and research (1a. Ed.). New York: Free Press.
- Stoner, A.F. James (1996). Administración, 6a. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Mexico.
- Thieme Jara, C. (2005): Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 304 pp. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X corta de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.

- Van Wart, M. (2007). *Leadership in public organizations: An introduction*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Weber, M. (1956/1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (Trad. J.M. Echavarría. 17va. Reimp. 2008). México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149 –155.
- Yukl, G.A. (2009). *Leadership in organizations* (7ma. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J. (1995) Leader resources and the nature of organizational problems: Commentary on Cognitive resources and leadership. *Applied Psychology*, 44, 32-36.

ANEXOS

Anexos

ANEXO A. FORMATO CUESTIONARIO NO. 1 – MEDICIÓN ÍTEMS VARIABLE
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

**CUESTIONARIO No. 1 - DIRIGIDO A ALTOS DIRECTIVOS* DE LAS INDUSTRIAS
EXPORTADORAS DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE BARRANQUILLA
PARA CARACTERIZAR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE SU EMPRESA**

Apreciado Señor (a)

En el desarrollo de los estudios de maestría en Administración de la Universidad de la Costa (CUC) ubicada en Barranquilla-Colombia, se está realizando la investigación titulada: *Estilos de liderazgo de la alta dirección y estrategias competitivas en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla*, que tiene como objetivo general analizar la relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras fabricantes de sustancias y productos químicos.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo trazado, es de vital importancia su participación a través del diligenciamiento del presente cuestionario, el cual se encuentra estructurado en dos partes: la primera parte correspondiente a información general de la empresa y la persona encuestada; la segunda parte relacionada con la variable de estudio **estrategias competitivas**, en donde se le solicita su valoración respecto a las estrategias de su empresa.

Cabe resaltar que los resultados obtenidos a través de este cuestionario solo serán utilizados para los fines científicos propuestos en el marco de la investigación los cuales fueron expresados anteriormente y serán procesados de manera generalizada y anónima. La información que usted nos proporcione es de gran importancia, razón por la cual se agradece la mayor objetividad y sinceridad al momento de diligenciarlo.

Estaremos atentos ante cualquier duda con respecto a la investigación y a su disposición para socializar los resultados que de ella se deriven con el ánimo de poder realizar un aporte en materia de estilos de liderazgo y estrategias competitivas a la organización que usted representa.

Agradeciendo de antemano toda su colaboración.



Sergio Navarro Lobo
Estudiante Maestría en Administración
Jefe Planta Las Cayenas
Baterías Willard S.A.
Tel. +57 5 3478888
Email: snavarro@bateriaswillard.com



Orlando Luna Monterrosa
Estudiante Maestría en Administración
Generalista de Talento Humano
Grainger Colombia S.A.S
Tel. +57 5 3852183
Email: orlando.luna@grainger.com.co

PARTE I: DATOS GENERALES

- | | |
|----|--|
| 1. | Nombre de la empresa: _____ |
| 2. | Años de operación de la empresa: _____ |
| 3. | Cargo que desempeña usted en la empresa: _____ |
| 4. | Antigüedad suya en la empresa: _____ |

5. Qué porcentaje de los ingresos totales (ventas) corresponden a ventas al exterior (exportaciones):
 a) Entre 0 - 20% ____ b) 21 – 40% ____ c) 41 – 60% ____ d) 61 – 80% ____ e) 81 -100% ____

PARTE II: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

A continuación, usted encontrará 29 afirmaciones con cinco opciones de respuesta:

5 Totalmente de acuerdo; 4 De acuerdo; 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 2 En desacuerdo; y 1 Totalmente en desacuerdo.

Se solicita su valoración, seleccionando con una (X) aquella alternativa que usted considere corresponda en su empresa.

Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lo importante es que usted sea lo más objetivo y sincero al momento de contestarlas.

No.	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1
1	Su empresa realiza actividades para conocer sus principales competidores	5	4	3	2	1
2	Es su empresa desarrollan estrategias para reducir el costo promedio de un producto a medida que aumentan los volúmenes de producción	5	4	3	2	1
3	Su empresa invierte recursos para posicionar sus marcas	5	4	3	2	1
4	Para la operación de una empresa similar a la suya se requiere una alta inversión en investigación y desarrollo.	5	4	3	2	1
5	Su empresa posee alguna propuesta de valor específica para competirle a los productos sustitutos	5	4	3	2	1
6	La relación calidad/precio de los productos de su empresa es mejor a la de productos sustitutos	5	4	3	2	1
7	Si un proveedor de una materia prima especial para el proceso incumple con una entrega, su empresa tiene dificultades para conseguir otro proveedor que pueda ayudarle en esa contingencia	5	4	3	2	1
8	Las materias primas requeridas por su empresa son muy específicas o especiales	5	4	3	2	1
9	Resultaría difícil para su empresa hacer una sustitución de sus principales proveedores de materia prima	5	4	3	2	1
10	Sus proveedores podrían en el mediano plazo manufacturar productos del mismo tipo a los de su organización	5	4	3	2	1
11	La compañía cuenta con pocos clientes pero que compran altos volúmenes	5	4	3	2	1
12	Sus clientes perciben sus productos con el mismo nivel de calidad que el de los competidores suyos	5	4	3	2	1
13	El crecimiento del mercado de la industria de sustancias y productos químicos es lento	5	4	3	2	1

No.	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1
14	Sus competidores poseen capacidades instaladas similares o superiores a las de su organización	5	4	3	2	1
15	Los costos fijos de su organización son altos	5	4	3	2	1
16	En su empresa incrementar los volúmenes de producción se asocia directamente con una disminución de los costos totales de producción	5	4	3	2	1
17	En su organización la experiencia adquirida a través de los años se ha reflejado en una mejora de la eficiencia de los procesos productivos	5	4	3	2	1
18	La capacidad productiva de la planta está siendo utilizada al 100%	5	4	3	2	1
19	En su empresa las áreas de apoyo están alineadas con el área de Producción para contribuir a reducir los costos	5	4	3	2	1
20	Su empresa se ha visto favorecida por beneficios tributarios al implementar mejoras tecnológicas al producto/proceso	5	4	3	2	1
	Para los tipos de diferenciación indicados a continuación, por favor indique para cada uno de ellos, que tan de acuerdo se encuentra con que ese tipo de diferenciación se desarrolla en su empresa:					
21	Diferenciación por producto:	5	4	3	2	1
22	Diferenciación por proceso:	5	4	3	2	1
23	Diferenciación por comercialización	5	4	3	2	1
24	Diferenciación por calidad:	5	4	3	2	1
25	Diferenciación por servicio postventa:	5	4	3	2	1
26	Sus clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por sus productos al reconocer en estos características diferenciadoras con respecto a productos de la competencia	5	4	3	2	1
27	Se consigue una diferenciación sustentable a través del aprendizaje organizacional	5	4	3	2	1
28	La organización implementa estrategias de liderazgo en costo para un segmento específico del mercado	5	4	3	2	1
29	La organización implementa estrategias de diferenciación para un segmento específico del mercado	5	4	3	2	1

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO B. FORMATO CUESTIONARIO NO. 2 – MEDICIÓN ÍTEMS VARIABLE
ESTILOS DE LIDERAZGO.

**CUESTIONARIO No. 2 - DIRIGIDO A COLABORADORES DE LAS INDUSTRIAS
EXPORTADORAS DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE
BARRANQUILLA PARA CARACTERIZAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA
ALTA DIRECCIÓN**

Apreciado Señor (a)

En el desarrollo de los estudios de maestría en Administración de la Universidad de la Costa (CUC) ubicada en Barranquilla-Colombia, se está realizando la investigación titulada: ***Estilos de liderazgo de la alta dirección y estrategias competitivas en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla***, que tiene como objetivo general analizar la relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las estrategias competitivas adoptadas por las industrias exportadoras fabricantes de sustancias y productos químicos.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo trazado, es de vital importancia su participación a través del diligenciamiento del presente cuestionario, el cual se encuentra estructurado en dos partes: la primera parte correspondiente a información general de la empresa y la persona encuestada; la segunda parte relacionada con la variable de estudio **estilos de liderazgo de la alta dirección**, en donde se le solicita su valoración respecto a cómo usted percibe el estilo de liderazgo de su jefe directo.

Cabe resaltar que los resultados obtenidos a través de este cuestionario solo serán utilizados para los fines científicos propuestos en el marco de la investigación los cuales fueron expresados anteriormente y serán procesados de manera generalizada y anónima. La información que usted nos proporcione es de gran importancia, razón por la cual se agradece la mayor objetividad y sinceridad al momento de diligenciarlo.

Estaremos atentos ante cualquier duda con respecto a la investigación y a su disposición para socializar los resultados que de ella se deriven con el ánimo de poder realizar un aporte en materia de estilos de liderazgo y estrategias competitivas a la organización que usted representa.

Agradeciendo de antemano toda su colaboración.



Sergio Navarro Lobo

Estudiante Maestría en Administración
Jefe Planta Las Cayenas
Baterías Willard S.A.
Tel. +57 5 3478888
Email: snavarro@bateriaswillard.com



Orlando Luna Monterrosa

Estudiante Maestría en Administración
Generalista de Talento Humano
Grainger Colombia S.A.S
Tel. +57 5 3852183
Email: orlando.luna@grainger.com.co

PARTE I: DATOS GENERALES

- | | |
|----|--|
| 1. | Nombre de la empresa: _____ |
| 2. | Cargo que desempeña usted en la empresa: _____ |
| 3. | Antigüedad suya en la empresa: _____ |

4. Cargo de su jefe directo en la empresa: _____

PARTE II: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN:

A continuación, usted encontrará 19 afirmaciones con cinco opciones de respuesta que medirán **SU percepción respecto al estilo de liderazgo de su jefe directo**. Se solicita su valoración, seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la frecuencia con la cual su jefe directo manifiesta cada situación:

5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Raras veces, y 1 Nunca.

Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lo importante es que usted sea lo más objetivo y sincero al momento de contestarlas.

No.	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1
	Su jefe directo...					
1	Proyecta confianza en su actuar	5	4	3	2	1
2	Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace	5	4	3	2	1
3	Establece objetivos claros en lo que debe hacerse	5	4	3	2	1
4	Habla de forma optimista sobre el futuro de la empresa	5	4	3	2	1
5	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos de la empresa	5	4	3	2	1
6	Comunica los beneficios que acarrea el alcanzar los objetivos de la empresa	5	4	3	2	1
7	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	5	4	3	2	1
8	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo	5	4	3	2	1
9	Es receptivo acerca de las necesidades de sus trabajadores	5	4	3	2	1
10	Propicia la capacitación del personal	5	4	3	2	1
11	Usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles	5	4	3	2	1
12	Promueve la mejora continua partiendo del aprendizaje de los errores	5	4	3	2	1
13	Expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas	5	4	3	2	1

No.	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1
14	Recompensa a sus trabajadores por los objetivos cumplidos	5	4	3	2	1
15	Comunica los fracasos o errores con el fin de superarlos	5	4	3	2	1
16	Interviene solo hasta cuando las situaciones en la empresa van mal	5	4	3	2	1
17	Evita decir cómo se tienen que hacer las cosas	5	4	3	2	1
18	Brinda poco apoyo en la resolución de los problemas	5	4	3	2	1
19	Evita asumir responsabilidades de seguimiento	5	4	3	2	1

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!